21世纪工商管理百科全书
管理艺术卷

21 SHIJI GONGSHANG GUANLI BAIKE QUANSHU
GUANLI YISHUJUAN

法律·经济大全
青苹果电子图书系列

21 世纪工商管理百科全书

管理艺术卷

目　　录

第一篇　经理管理艺术

第二篇　经理权力艺术

第三篇　经理时间管理艺术

第四篇　经理谈判艺术

第五篇　经理会议管理艺术

第六篇　经理公关艺术

第一篇　经理管理艺术

第　一　篇

第一章　经理常用管理方法

一、分类体系

管理科学应用的科学方法，事实上就是应用各种模型来求解。由于模型和求解方法的性质等方面的不同，存在着多种不同的类型，而且不同的学者，有着不同的划分方法。

1. 评价模型

管理人员区别于自然科学家的是他需要有评价模型。有用的评价模型必须能反映出管理人员关于“该怎么办”的概念。这种概念需要管理人员的主观判断。因此，评价模型只能根据它反映这些主观判断的程度来判定它是对或错。从这个意义来讲，评价模型也是主观的，但它却并不是任意的。因为它必须反映管理人员的主观判断。在单一准则的确定性情况下，选择评价模型是比较容易的。但在有风险和多准则的情况下，就较为困难。属于评价模型这一类的有：决策树、效用理论、主观概率、多准则的可加性评价模型等。

2. 预测模型

这是用来对环境和系统的性能进行预测的。预测模型是按照预测各种行动方案的结果这一机理建立的。它可以有条不紊地把一切可能的设想都罗列出来，作为行动方案；也可以只把管理人员认为好的设想当作行动方案。无论上述哪种情况，都必须用一定的方法对预测模型所得出的结果进行评价。属于预测模型的很多。关于环境的预测方面有：短期预测（一周到一个月）的时间序列法，包括移动平均值法、指数平滑法和拟合平滑法。中期预测（一月到一年）的因果分析法，包括回归分析法和计量经济学方法。长期预测（一年以上）的各种定性的方法，如德尔菲法、市场探测法、历史比较法和生命周期分析法等。关于系统性能的预测方面，静态的有以计算机为基础的综合模拟模型；动态的有预测风险后果的各种模型，如马尔可夫链、排队模型、蒙特卡罗模拟法等。

3. 最优化模型

这类模型在给定了准则之后，以能够求出最优的可行解的方式把备选方案生成源、预测模型和评价模型结合在一起，但这些组成部分仍保持各自的功能。“最优的可行解”的意思是，在给定的准则下，模型中的各个决策变量的组合是最好的。但它的前提条件是，预测系统性能的模型能合理地表达系统如何工作，而评价模型也能反映决策者的效用函数。可是，当备选方案生成源、系统性能预测、评价和最优化的各种功能结合在一个大系统里面时，却往往不容易满足这些前提条件。属于最优化模型的有库存模型、线性规划和单纯形法、网络模型（包括运输模型、转运模型、最短路径模型、网络计划模型等），整数变量的最优化模型，序贯决策的最优化模型——动态规划等。

4. 代数类模型

（1）盈亏平衡分析，是描述成本—收益—销售量关系的定量方法，能使管理部门在估计某一项决策对企业利润的影响时预计到未来的结果（从一个月到一年）。

（2）库存控制模型，其基本目标是使年库存总费用最小，主要关心的是一次定货的数量及何时定货。

5. 概率与统计类模型

（1）决策理论，它能根据未来事件出现的可能性，做出近似的结论，从而帮助管理人员作决策。其中包括决策树，是一种将概率逻辑地应用在决策选择中的图解方法。

（2）可变需求决策，包括销售量离散概率分布和销售量均匀增加的情况（条件利润法，条件损失法，边沿分析法）；销售量连续概率分布的情况。

（3）计划评审法，包括时间计划评审法、费用计划评审法等。

6. 矩阵代数类模型

（1）线性规划，包括图解法和单纯形法。

（2）运输方法，包括阶石法和单纯形法。

（3）动态规划，用于解决生产平稳与库存控制问题、向不同市场区域分配推销员问题、不确定情况下的采购问题等。

（4）马尔可夫分析，这是通过分析几种变量现时运动的情况来预计这些变量未来运动情况的一种方

法。它可以作为短期、中期、长期市场经营的工具,也可用于分析其他问题。

7. 模拟技术

(1)排队模型,包括单通道排队模型(普阿松分布、指数分布),蒙特卡罗(随机)排队法。

(2)模拟,能用于处理复杂的、动态的以及互相交叉的问题,包括运筹对策法、蒙特卡罗法、系统模拟法等。

8. 其他

(1)整数规划,这是在一般的线性规划模型中再加上变量只能取整数值的要求所得到的一类规划。

(2)非线性规划。

(3)目标规划,这是线性规划的一种特殊应用,能够处理单个主目标与多个次目标并存,以及多个主目标和多个次目标并存的问题。

(4)风险分析,这是应用各种运筹方法来估量非确定性和有风险的最广泛和最复杂的数学模型之一,其目的是对可以提供给一个公司的任何投资机会进行合乎逻辑和迅速的分析。

(5)试探式规划,它起源于人工智能研究,目标在于编出一个程序,指使电子计算机像具有智慧的人那样动作和处理信息,求问题的解,探索最有可能的途径,作出合理的猜想。

(6)行为模型,这是对人的因素进行解释和定量化的模型。

二、管理应用的科学方法简介

管理科学应用的科学方法是很多的。我们不可能在这里全面地予以论述,只是举出其中一些主要的略予介绍:

1. 泰罗科学管理法

弗雷德里克·温斯洛·泰罗(Frederick Winslow Taylor),出生于美国费城一个富有的律师家庭,中学毕业后考上哈佛大学法律系,但不幸因眼疾而被迫辍学。1875年,他进入一家小机械厂当徒工,1878年转入费城米德瓦尔钢铁厂(Midvale Steel Works)当机械工人,他在该厂一直干到1897年,在此期间,由于工作努力,表现突出,很快先后被提升为车间管理员、小组长、工长、技师、制图主任和总工程师,并在业余学习的基础上获得了机械工程学士学位。在米德瓦尔钢铁厂的实践中,他感到当时的企业管理当局不懂得用科学方法来进行管理,不懂得工作程序、劳动节奏和疲劳因素对劳动生产率的影响。而工人则缺少训练,没有正确的操作方法和适用的工具。这都大大影响了劳动生产率的提高。为了改进管理,他在米德瓦尔钢铁厂进行各种试验。

1898—1901年间,又受雇于伯利恒钢铁公司(Bethlehem Steel Company)继续从事管理方面的研究。后来,他取得了一种高速工具钢的专利。1901年后,他更以大部分时间从事咨询、写作和演讲等工作,来宣传他的一套管理理论——“科学管理”,即通常所称的“泰罗制”,为科学管理理论在美国和国外的传播作出了贡献。

泰罗的研究工作,是在他担任米德瓦尔钢铁厂的工长时开始的。他的特殊经历,使他有可能在工厂的生产第一线系统地研究劳动组织与生产管理问题。在他亲身体验并发现生产效率不高是由于工人们“故意偷懒”的问题后,便决心着手解决它。从1881年开始,他进行了一项“金属切削试验”,由此研究出每个金属切削工人工作日的合适工作量。经过两年的初步试验之后,给工人制定了一套工作量标准。他自己认为,米德瓦尔的试验是工时研究的开端。

1898年,泰罗受雇于伯利恒钢铁公司期间,进行了著名的“搬运生铁块试验”和“铁锹试验”。搬运生铁块试验,是在这家公司的五座高炉的产品搬运班组大约75名工人中进行的。由于这一研究,改进了操作方法,训练了工人,其结果使生铁块的搬运量提高3倍。铁锹试验首先是系统地研究铲上的负载应为多大问题;其次研究各种材料能够达到标准负载的锹的形状、规格问题,与此同时还研究了各种原料装锹的最好方法的问题。此外还对每一套动作的精确时间作了研究,从而得出了一个“一流工人”每天应该完成的工作量。这一研究的结果是非常出色的,堆料场的劳动力从400—600人减少为140人,平均每人每天的操作量从16吨提高到59吨,每个工人的日工资从1.15美元提高到1.88美元。

泰罗在米德瓦尔开始进行的金属切削试验延续了26年之久,进行的各项试验达3万次以上,80万磅的钢铁被试验用的工具削成切屑,总共耗费约15万美元。试验结果发现了能大大提高金属切削机工产量的高速工具钢,并取得了各种机床适当的转速和进刀量以及切削用量标准等资料。

综上所述,这些试验集中于“动作”、“工时”的研究;工具、机器、材料和工作环境等标准化研究,并根据这些成果制定了每日比较科学的工作定额和为完成这些定额的标准化工具。

泰罗一生致力于“科学管理”,但他的做法和主

张并非一开始就被人们所接受，而是日益引起社会舆论的种种议论。于是，美国国会于1912年举行对泰罗制和其他工场管理制的听证会，泰罗在听证会上作了精彩的证词，向公众宣传科学管理的原理及其具体的方法、技术，引起了极大的反响。

"科学管理"理论的主要内容概括为以下八个方面：

（1）科学管理的中心问题是提高效率。泰罗认为，要制定出有科学依据的工人的"合理的日工作量"，就必须进行工时和动作研究。方法是选择合适且技术熟练的工人，把他们的每一项动作、每一道工序所使用的时间记录下来，加上必要的休息时间和其他延误时间，就得出完成该项工作所需要的总时间，据此定出一个工人"合理的日工作量"，这就是所谓工作定额原理。

（2）为了提高劳动生产率，必须为工作挑选"第一流的工人"。所谓第一流的工人，泰罗认为："每一种类型的工人都能找到某些工作使他成为第一流的，除了那些完全能做好这些工作而不愿做的人"。在制定工作定额时，泰罗是以"第一流的工人在不损害其健康的情况下维护较长年限的速度"为标准的。这种速度不是以突击活动或持续紧张为基础，而是以工人能长期维持正常速度为基础。泰罗认为，健全的人事管理的基本原则是：使工人的能力同工作相配合，管理当局的责任在于为雇员找到最合适的工作，培训他成为第一流的工人，激励他尽最大的努力来工作。

（3）要使工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境标准化，这就是所谓标准化原理。泰罗认为，必须用科学的方法对工人的操作方法、工具、劳动和休息时间的搭配，机器的安排和作业环境的布置等进行分析，消除各种不合理的因素，把各种最好的因素结合起来，形成一种最好的方法，他把这叫做是管理当局的首要职责。

（4）实行刺激性的计件工资报酬制度。为了鼓励工人努力工作、完成定额，泰罗提出了这一原则。这种计件工资制度包含三点内容：①通过工时研究和分析，制定出一个有科学依据的定额或标准；②采用一种叫做"差别计件制"的刺激性付酬制度，即计件工资率按完成定额的程度而浮动，例如，如果工人只完成定额的80%，就按80%工资率付酬；如果超过了定额的120%，则按120%工资率付酬；③工资支付的对象是工人而不是职位，即根据工人的实际工作表现而不是根据工作类别来支付工资。泰罗认为这样做，既能克服消极怠工的现象，更重要的是能调动工人的积极性，从而促使工人大大提高劳动生产率。

（5）工人和雇主两方面都必须认识到提高效率对双方都有利，都要来一次"精神革命"，相互协作，为共同提高劳动生产率而努力。在前面介绍的铁锹试验中，每个工人每天的平均搬运量从16吨提高到59吨；工人每日的工资从1.15美元提高到1.88美元。而每吨的搬运费从7.5美分降到3.3美分，对雇主来说，关心的是成本的降低；而对工人来说，关心的则是工资的提高，所以泰罗认为这就是劳资双方进行"精神革命"，从事协调与合作的基础。

（6）把计划职能同执行职能分开，变原来的经验工作法为科学工作法。所谓经验工作法是指每个工人用什么方法操作，使用什么工具等，都由他根据自己的或师傅等人的经验来决定。泰罗主张明确划分计划职能与执行职能，由专门的计划部门来从事调查研究，为定额和操作方法提供科学依据；制定科学的定额和标准化的操作方法及工具；拟定计划并发布指示和命令；比较"标准"和"实际情况"，进行有效的控制等工作。至于现场的工人，则从事执行的职能，即按照计划部门制定的操作方法和指示，使用规定的标准工具，从事实际的操作，不得自行改变。

（7）实行"职能工长制"。泰罗主张实行"职能管理"，即将管理的工作予以细分，使所有的管理者只承担一种管理职能。他设计出八个职能工长，代替原来的一个工长，其中四个在计划部门，四个在车间。每个职能工长负责某一方面的工作。在其职能范围内，可以直接向工人发出命令。泰罗认为这种"职能工长制"有三个优点：①对管理者的培训所花费的时间较少；②管理者的职责明确，因而可以提高效率；③由于作业计划已由计划部门拟定，工具与操作方法也已标准化，车间现场的职能工长只需进行指挥监督，因此非熟练技术的工人也可以从事较复杂的工作，从而降低整个企业的生产费用。后来的事实表明，一个工人同时接受几个职能工长的多头领导，容易引起混乱。所以，"职能工长制"没有得到推广。但泰罗的这种职能管理思想为以后职能部门的建立和管理的专业化提供了参考。

（8）在组织机构的管理控制上实行例外原则。泰罗等人认为，规模较大的企业组织和管理，必须应用例外原则，即企业的高级管理人员把例行的一般日常事务授权给下级管理人员去处理，自己只保留对例外事项的决定和监督权。这种以例外原则为依据

的管理控制原理,以后发展成为管理上的分权化原则和实行事业部制管理体制。

泰罗在管理方面的主要著作有:《计件工资制》(1895 年)、《车间管理》(1903 年)、《科学管理原理》(其中包括在国会上的证词,1912 年)。泰罗通过这一系列的著作,总结了几十年试验研究的成果,归纳了自己长期管理实践的经验,概括出一些管理原理和方法,经过系统化整理,形成了“科学管理”的理论。泰罗在管理理论方面做了许多重要的开拓性工作,为现代管理理论奠定了基础。由于他的杰出贡献,他被后人尊为“科学管理之父”,这个称号并被铭刻在他的墓碑上。

2. 权变管理法

权变管理理论(Contingency theory of management)是本世纪 70 年代在美国形成的一种管理理论。这一理论的核心就是力图研究组织的各子系统内部和各子系统之间的相互联系,以及组织和它所处的环境之间的联系,并确定各种变数的关系类型和结构类型。它强调在管理中要根据组织所处的内外部条件随机应变,针对不同的具体条件寻求不同的最合适的管理模式、方案或方法。

美国尼布拉加斯大学教授卢桑斯(F. Luthans)在 1976 年出版的《管理导论:一种权变学》一书中系统地概括了权变管理理论。他认为:

(1)过去的管理理论可分为四种,即过程学说、计量学说、行为学说和系统学说,这些学说由于没有把管理和环境妥善地联系起来,其管理观念和技术在理论与实践上相脱节,所以都不能使管理有效地进行。而权变理论就是要把环境对管理的作用具体化,并使管理理论与管理实践紧密地联系起来。

(2)权变管理理论就是考虑到有关环境的变数同相应的管理观念和技术之间的关系,使采用的管理观念和技术能有效地达到目标。在通常情况下,环境是自变量,而管理的观念和技术是因变量。这就是说,如果存在某种环境条件下,对于更快的达到目标来说,就要采用某种管理原理、方法和技术。比如,如果在经济衰退时期,企业在供过于求的市场中经营,采用集权的组织结构,就更适于达到组织目标;如果在经济繁荣时期,在供不应求的市场中经营,那么采用分权的组织结构可能会更好一些。

(3)环境变量与管理变量之间的函数关系就是权变关系,这是权变管理理论的核心内容。环境可分为外部环境和内部环境。外部环境又可以分为两种:一种是由社会、技术、经济和政治、法律等所组成;另一种是由供应者、顾客、竞争者、雇员、股东等组成。内部环境基本上是正式组织系统,它的各个变量与外部环境各变量之间是相互关联的。决策、交流和控制、技术状况等管理变量包括上面所列四种学说所主张的管理观念和技术。关于环境变量和管理变量,如表 1.1.1 所示。

总之,权变管理理论的最大特点是:①它强调根据不同的具体条件,采取相应的组织结构、领导方式、管理机制。②把一个组织看作是社会系统中的分系统,要求组织各方面的活动都要适应外部环境的要求。

表 1.1.1 环境变量和管理变量

环境变量			管理变量			
外部环境		内部环境	管理过程变量	计量变量	行为变量	系统变量
一般环境	特定环境	(正式组织系统)				
社会	供应者	组织结构	计划	决策	激励	一般系统论
科学技术	顾客	决策程序	组织	经济批量	动力	系统设计与分析
经济	竞争者	交流与控制	指挥	排队模型	组织发展	管理信息系统
政治	雇员	技术状况	协调	⋮	⋮	⋮
法律	股东	⋮	控制	⋮	⋮	⋮

3. 滚动式计划方法

滚动式计划方法是一种编制具有灵活性的、能够适应环境变化的长期计划方法。其编制方法是:在已编制出的计划的基础上,每经过一段固定的时期(例如一年或一个季度等,这段固定的时期被称为滚动期)便根据变化了的环境条件和计划的实际执行情况,从确保实现计划目标出发对原计划进行调整。每次调整时,保持原计划期限不变,而将计划期限顺序向前推进一个滚动期。

由于长期计划的计划期较长,很难准确地预测到各种影响因素的变化,因而很难确保长期计划的成功实施。而采用滚动式计划方法,就可以根据环境条件变化和实际完成情况,定期地对计划进行修订,使组织始终有一个较为切合实际的长期计划作指导,并使长期计划能够始终与短期计划紧密地衔接在一起。

4. 组织目标等级层次法

目标是目的或宗旨的具体化,是一个组织奋力争取达到的所希望的未来状况。具体地讲,目标是根据企业(组织)宗旨而提出的企业(组织)在一定时期内要达到的预期成果。

从管理学的角度看,企业(组织)的目标具有独特的属性,因而在制定目标时,必须把握好目标的这些属性。

(1)目标可以分为突破性目标和控制性目标。前者是指使生产水平或经营活动水平达到前所未有的水平;后者是指使生产水平或经营活动水平维持在现有水平。例如,某厂产品的废品率在15%左右,在计划中要提高工作质量,使废品率降到10%。这个10%就叫突破性目标。

(2)目标的纵向性(即目标是分层次的)。从组织结构的角度来看,组织目标是分层次、分等级的。

我们还可以进一步将组织目标简化和概括为三个层次:①环境层——社会加于组织的目标。例如企业的目标是:为社会提供所需要的优质产品和服务,并创造出尽可能多的价值;②组织层——作为一个利益共同体和一个系统的整体目标。例如企业提高经济效益、增强自我改造和发展的能力、改善员工生活、保障员工的劳动安全,以及创造文明的工作环境等目标;③个人层——组织成员的目标,例如经济收入、工作丰富化、兴趣爱好、荣誉和成就感等。

(3)目标的网络化。组织中各类、各级目标构成为一个网络,网络表示研究对象的相互关系。一个组织的目标通常是通过各种活动的相互联系、相互促进来实现的。所以,目标和具体的计划通常构成为一个网络。目标和计划既然构成为一个网络,它们就很少表现为线性的方式,即目标与目标之间、左右关联、上下贯通,彼此呼应,融汇成一个整体。

正因为目标和计划是按一定的网络的方式互相连接的,因此要使一个网络具有效果,就必须使各个目标彼此协调,互相支援,互相连接。

(4)目标的多样性。一个组织的目标具有多样性,即使是组织的主要目标,一般也是多种多样的。例如,对工商企业来说,通常要在八个主要方面设立目标,它们是:①市场地位;②创新和技术进步;③生产率;④物质和财力资源;⑤利润率;⑥主管人员的绩效和发展;⑦员工的工作质量和劳动态度;⑧社会责任。每一个方面都还有更具体的目标,例如利润率方面,就至少应有销售利润率、资金聋润率、投资报酬率等目标。然而,尽管组织的目标是多种多样的,组织除了主要目标之外,还有一些次要的目标,但并非目标越多越好。相反,应当尽量减少目标的数量,尽量突出主要的目标。

(5)目标的时间性。按时间长度,可以将目标分为短期目标和长期目标。短期目标与长期目标的区分是相对而言的。

短期目标是长期目标的基础,任何长期目标的实现必然是由近及远,在长期计划的第一年中实现的短期目标应该是全面而具体的。一方面,第一年所要做的工作必须为以后相继各年所要做的工作打下基础;另一方面,短期目标必须体现长期目标,必须是为了实现长期目标。为了使长期计划和短期计划之间形成一个整体关系,首先应使长期目标和短期目标之间形成一个整体关系。所以,确定短期目标的过程实质上是确定长期目标实现的先后次序的过程。为了使短期目标有助于长期目标的实现,必须拟定实现每个目标的计划,并把这些计划汇合成一个总计划,以此来检查它们是否合乎逻辑,是否协调一致和是否切实可行。

(6)目标的可考核性。按考核目标的性质可以将目标分为定量目标和定性目标。我们强调目标必须是可考核的,而使目标具有可考核性的最方便的方法就是使之定量化。但是,许多目标是不宜用数量表示的,硬性地将一些定性的目标数量化和简单化这种做法可能是危险的,其结果有可能将管理工作引入歧途。这方面最典型的例子就是关于中学应否以升学率作为主要目标的争论。在组织的经营活动中,定性目标是不可缺少的,主管人员在组织中的地位

越高,其定性目标就可能越多。有时,提出一个定性目标可能比规定一个定量目标使主管人员处于更有利更主动的地位。在某种意义上说,定性目标类似于模糊目标。大多数定性目标也是可以考核的,但考核定性目标不可能和定量目标一样考核得那么准确。一般定性目标在多数情况下是用“多好”的标准来衡量的。尽管确定可考核的目标是十分困难的,但任何定性目标都能用详细说明规划或其他目标的特征和完成日期的方法来提高其可考核的程度。

5. 目标管理法

(1)目标管理的由来。目标管理(Management by objectives 缩写为 MBO)是 20 世纪 50 年代中期出现于美国,以泰罗的科学管理和行为科学理论(特别是其中的参与管理)为基础形成的一套管理制度。凭借这种制度,可以使组织的成员亲自参加工作目标的制定,实现“自我控制”,并努力完成工作目标。而对于员工的工作成果,由于有明确的目标作为考核标准,从而使对员工的评价和奖励做到更客观、更合理,因而可以大大激发员工为完成组织目标而努力。由于这种管理制度在美国应用得非常广泛,而且特别适用于对主管人员的管理,所以被称为“管理中的管理”。

要想准确地指明究竟谁是目标管理的创始人并不容易,但公认为彼得·F·德鲁克对目标管理的发展和使之成为一个体系作出了重大贡献。

1954 年,德鲁克在《管理的实践》一书中,首先提出了“目标管理和自我控制”的主张。之后,他又在此基础上发展了这一主张,他认为,企业的目的和任务,必须化为目标,企业的各级主管必须通过这些目标对下级进行领导,以此来达到企业的总目标。如果一个范围没有特定的目标,则这个范围必定被忽视,如果没有方向一致的分目标来指导各级主管人员的工作,则企业规模越大,人员越多时,发生冲突和浪费的可能性就越大。德鲁克的主张在企业界和管理学界产生了极大的影响,对形成和推广目标管理起了巨大的推动作用。

(2)目标管理的概念与特点。目标管理的概念可以从以下几方面的特点来理解:

①目标管理是参与管理的一种形式。目标的实现者同时也是目标的制定者,即由上级与下级在一起共同确定目标。首先确定出总目标,然后对总目标进行分解,逐级展开,通过上下协商,制定出企业各部门、各车间直至每个员工的目标;用总目标指导分目标,用分目标保证总目标,形成一个“目标—手段”链。

②强调“自我控制”。大力倡导目标管理的德鲁克认为,员工是愿意负责的,是愿意在工作中发挥自己的聪明才智和创造性的;如果我们控制的对象是一个社会组织中的“人”,则我们应“控制”的必须是行为的动机,而不应当是行为本身,也就是说必须以对动机的控制达到对行为的控制。目标管理的主旨在于,用“自我控制的管理”代替“压制性的管理”,它使管理人员能够控制他们自己的成绩。这种自我控制可以成为更强烈的动力,推动他们尽自己最大的力量把工作做好,而不仅仅是“过得去”就行了。

③促使下放权力。集权和分权的矛盾是组织的基本矛盾之一,唯恐失去控制是阻碍大胆授权的主要原因之一。推行目标管理有助于协调这一对矛盾,促使权力下放,有助于在保持有效控制的前提下,把局面搞得更有生气一些。

④注重成果第一的方针。采用传统的管理方法,评价员工的表现,往往容易根据印象、本人的思想和对某些问题的态度等定性因素来评价。实行目标管理后,由于有了一套完善的目标考核体系,从而能够按员工的实际贡献大小如实地评价一个人。

目标管理还力求组织目标与个人目标更密切地结合在一起,以增强员工在工作中的满足感。这对于调动员工的积极性,增强组织的凝聚力起到了很好的作用。

(3)目标管理的基本过程。由于各个组织活动的性质不同,目标管理的步骤可以不完全一样,但一般来说,可以分为以下四步。

①建立一套完整的目标体系。实行目标管理,首先要建立一套完整的目标体系。这项工作总是从企业的最高主管部门开始的,然后由上而下地逐级确定目标。上下级的目标之间通常是一种“目的—手段”的关系;某一级的目标,需要用一定的手段来实现,这些手段就成为下一级的次目标,按级顺推下去,直到作业层的作业目标,从而构成一种锁链式的目标体系。

②制定目标。制定目标的工作如同所有其他计划工作一样,非常需要事先拟定和宣传前提条件。这是一些指导方针,如果指导方针不明确,就不可能希望下级主管人员会制定出合理的目标来。此外,制定目标应当采取协商的方式,应当鼓励下级主管人员根据基本方针拟定自己的目标,然后由上级批准。

③组织实施。目标既定,主管人员就应放手把权力交给下级成员,而自己去抓重点的综合性管理。完

成目标主要靠执行者的自我控制。如果在明确了目标之后,作为上级主管人员还像从前那样事必躬亲,便违背了目标管理的主旨,不能获得目标管理的效果。当然,这并不是说,上级在确定目标后就可以撒手不管了。上级的管理应主要表现在指导、协助、提出问题,提供情报以及创造良好的工作环境方面。

④检查和评价。对各级目标的完成情况,要事先规定出期限,定期进行检查,检查的方法可灵活地采用自检、互检和责成专门的部门进行检查。检查的依据就是事先确定的目标。对于最终结果,应当根据目标进行评价,并根据评价结果进行奖罚。经过评价,使得目标管理进入下一轮循环过程。

(4)目标管理的局限性。尽管目标管理方法有很多优点,但它也有若干弱点和缺点。有的缺点是方法本身存在的,另外一些则是在运用中引起的。

①对目标管理的原理和方法宣讲得不够。目标管理看起来简单,但要把它有效地付诸实施,则尚需各级主管人员对它有详尽的了解和认识。这就需要对目标管理的整个体系做耐心的解释工作,说明目标管理是什么;它怎样发挥作用;为什么要这样做;它在评价管理工作成效时起些什么作用;以及参与目标管理的人能得到什么好处等。

②没有把指导方针向拟定目标的各级主管人员讲清。目标管理和其他各种计划工作一样,如果那些拟订目标的各级主管人员得不到必要的指导方针,不了解计划工作的前提条件和企业的基本战略和政策,那么他们就无法制订出正确的目标,也就无法发挥目标管理的作用。

③目标难以确定。一方面可考核的目标是难以确定的;另一方面使同一级主管人员的目标都具有正常的"紧张"和"费力"程度更是困难的,而这两个问题恰是使目标管理取得成效的关键。

④目标一般是短期的。几乎在所有实行目标管理的组织中,所确定的目标一般都是短期的,很少超过一年,常常是一季度或更短些。强调短期目标的弊病是显而易见的,因此,为防止短期目标所导致的短期行为,上级主管人员必须从长期目标的角度提出总目标和制定目标的指导方针。

⑤不灵活的危险。目标管理要取得成效,就必须保持其明确性和肯定性,如果目标经常改变,就难以说明它是经过深思熟虑和周密计划的结果,这样的目标是没有意义的。但是,计划是面向未来的,而未来存在许多不肯定因素,这又使得必须根据已经变化了的计划工作前提对目标进行修正。然而修订一个目标体系与制定一个目标体系所花费的精力相差无几,结果可能迫使主管人员不得不中途停止目标管理的过程。

了解目标管理的局限性,对于有效地实施目标管理是很重要的。目标管理在我国的管理发展中还是一种新的趋势,各类组织的主管人员还需不断探索,使之不断完善。

6. 技术预测法

由于技术进步的步伐不断加快,从技术发明到投入大规模商品化应用的时间不断缩短、"产品技术寿命周期"不断缩短和加速,以及由于技术进步对一个国家或一个企业的生存与发展的决定作用不断加大、从技术进步中获取的经济效益和社会效益越来越显著等等,所有这些趋势都使得技术预测日益引起人们的重视。技术预测对计划工作的影响作用也日益增强,从而使它成为国家或企业计划工作重要的基础性工作。

凡坚持按技术预测制定计划工作前提的企业,一般是那些处于高技术领域的企业。这些企业将技术进步视同企业的生命。在现时代,所谓的新产品,大多是某些尖端新技术结合的产物。例如,家用磁带录像机的商品化,是由于磁带记录密度技术和超精度机械加工技术两方面进步的结果;超大规模集成电路技术中的最新突破是结晶生长技术和电子显微技术结合的成果;工业机器人则是以三维图像传感器、微处理机和传动装置为基础的,等等。日本的夏普计算器之所以非常单薄,是由于它始终坚持最大限度地利用液晶技术;精工手表击败瑞士表的武器,是它开发的双石英振荡器技术,这一技术结束了在钟表准确性方面长达几世纪之久的竞争。

(1)经济预测。例如对乙烯的长期需求量进行预测,这是制定战略目标、选择行动措施和保证措施的主要依据。

(2)技术预测。乙烯生产是一种资金密集型和技术密集型结合的原材料工业,一方面投资大,建设周期长;另一方面工艺流程的先进性对乙烯生产的经济效益起着决定性作用。因此,在投入大规模开发之前,必须对有关高温分解和气体分离过程的物理化学规律、热解和分馏的高效工艺以及生产装置进行深入地研究。而技术预测有助于正确地选择研究课题、确定研究方向和规划研究项目。

(3)决策效果预测。为了对乙烯生产规划中是改造现有装置,还是建设新装置,或是进口乙烯三种行动措施方案进行抉择,就必须对每一方案的效果进

行预测。应当区分两种不同类型的预测：①预测计划工作的前提；②预测计划本身和其实施效果。对计划效果的预测主要包括对某项投资的预期收入和支出进行预测，对某工程的直接经济效益和间接效益进行预测，以及对某项工程可能给社会和生态环境带来的不利影响进行预测等等。对计划效果的预测是评价决策方案和进行最后抉择的依据。对于一种连续的计划工作过程来说，它又是为下一个周期的计划工作提供前提条件。

7. 投入产出法

一种更细致、更全面地对经济变量进行预测和分析的方法称为投入产出法。这是由哈佛大学的瓦西里·列昂剔夫（Wassily W. Leontief）教授创立的。该方法的核心是一张根据调查和统计结果精心编制的投入产出表，其简化的一般形式如表 1.1.2 所示。

表 1.1.2 高度简化的投入产出表结构

投入＼产出	中间产品	最终产品	总产出
物质消耗	(X_{ij})	Y	X
新创造价值	N		
总投入	X		

式中：X_{ij}——j 部门进行生产时消耗 i 部门产品的数量（或价值）；

(X_{ij})——消耗矩阵，反映的是国民经济各部门间的生产技术联系；

N——新创造价值向量，包括工资及劳动报酬以及社会纯收入（利润、税金）等，反映了国民收入在物质生产领域初次分配的情况；

Y——最终产品向量，包括积累、消费、净出口等，反映了国民收入分配和再分配的最终使用情况；

X——社会总产品向量。社会总产出与总投入的恒等是投入产出表的基本前提。

为了建立投入产出表的基本关系式，我们定义直接消耗系数 a_{ij}，其含义为生产单位 j 部门的产品需直接消耗 i 部门产品的数量（或价值）。其计算公式为：

$$a_{ij}=\frac{X_{ij}}{X_i},(i、j=1,\cdots,n)$$

于是可将 X_{ij} 表示成：

$$X_{ij}=a_{ij}X_j$$

写成矩阵的列式：

$$(X_{ij})=AX_j$$

式中，

$$A=\begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix}$$

从而可建立投入产出分析的基本关系式：

$$AX+Y=X$$

或

$$X=(I-A)^{-1}Y$$

基本关系式表明，在已知直接消耗系数 a_{ij}，i、j=1，…，n 的情况下，只要规划出计划期末的最终产品数量、构成和分配比例（主要是积累与消费的比例、生产性积累与非生产性积累的比例、居民消费与社会消费的比例等），也就是确定出最终产品 Y，就可以将计划期内各部门的总产品（或总产值）数量预测出

来。这里计划的前提是最终产品的预测，计划的结果是对各部门总产量的预测规划，而对各部门总产量的预测又成为各部门制定计划的前提和依据。

自投入产出法创立以来，列昂剔夫教授首先在1945年运用这种方法预测出战后美国对钢和其他原料的大量紧迫需求。几年之后，美国政府公开发表了1947年的投入产出表。1965年，列昂剔夫教授根据美国政府公布的1958年的投入产出表预测了“削减军备对各部门和各地区的经济影响”。

8. 专家预测法

目前，在长期经济预测和技术预测中使用得最多的方法是专家调查法。起初，向专家调查是采用开调查会的形式，将有关专家召集起来，向他们提出要预测的题目，让他们经过讨论作出判断。这种方法有一定的效果，但也存在一些严重的缺点，例如，与会者可能由于迷信权威而使自己的意见“随大流”，或是因不愿当面放弃自己的观点而固执己见。鉴于传统的专家调查会的这些缺点，兰德公司(Rand Corporation)发展了一种新的专家调查法，取名为德尔斐法(Dephi method)。德尔斐是古希腊传说中的神谕之地，城中有座阿波罗神殿可以预卜未来，故借用其名。

这种方法的特点是采用寄发调查表的形式，以不记名的方式征询专家对某类问题的看法，在随后进行的一次意见征询中，将经过整理的上次调查结果反馈给各个专家，让他们重新考虑后再次提出自己的看法，并特别要求那些持极端看法的专家，详细说明自己的理由。经过几次这种反馈过程，大多数专家的意见趋向于集中，从而使调查者有可能从中获取大量有关重大突破性事件的信息。

为了提高德尔斐法的预测效果，一方面要慎重地挑选专家组的成员；另一方面要将征询的问题限制在以下几个方面：

(1)对预测期间提出各种课题的重要性进行评价；

(2)对课题范围内各种事件发生的可能性和发生时间进行评价；

(3)对各种科学技术决策、技术装备、课题任务等之间的相互关系和相对重要性进行评价；

(4)对为了达到某个目标，需要采取的重大措施以及这些措施实施和完成的可能性和必要性进行评价。

在提出问题时，应该考虑到如何获得同类的和可以相互比较的回答，以便于在专家调查的最后阶段对评审资料进行数字处理和汇总。

德尔斐法与其他许多预测方法不同，不是非要以唯一的答案作为最后结果。其目的只是尽量使多数专家的意见趋向集中，但不对回答问题的专家施加任何压力。这种方法允许有合理的分歧意见。兰德公司对德尔斐法的特征有过这样的说明：让作出相当极端的答案的人负责证明自己的意见，这会对那些没有确实可靠信息的人产生影响，使他们改变自己的估计而向中间靠拢；同时，也会使那些持不同意见又觉得自己有充分论据的人倾向于保留他们原来的看法，并为其辩护。

德尔斐法不是没有缺点的，有人认为这种方法的可靠性不够高，容易对不明确的问题(问题的两意性)过分敏感等。这些都需要预测者在提出问题和每一轮调查表的设计中特别注意防止。

9. 头脑风暴法

关于群体对于个体“解决问题”的智力活动是否真的具有助长作用，或在什么条件下有助长作用，目前还是个有争论和正在研究的课题。1957年，英国的心理学家奥斯本(A. F. Osborn)在《应用的现象》一文中提出了“头脑风暴法”(Brain Storming，简称BS法)，即让主持人提出待解决的问题，鼓励群体成员尽量多地提出新颖创见，而不允许互相批评。由于每一个体受到其他人提出意见的刺激和启发，激起发散性思维，结果在同样时间产生两倍于他独立思考时的意见数量。据报道，这种方法在用于拟定可行方案的决策阶段时，可以获得大量的新颖的方案和设想。但另一些心理实验研究不支持这一假设。例如美国心理学家邓尼特(M. D. Dunnit)1963年以科研人员与设计师为对象，分别让他们在独立思考和以四人为一组采用BS法的两种情境中，对两个问题提供解决的办法。结果发现，独立思考时提出的意见较群体思考提出的意见更多、更高明。研究者认为，在群体中采用BS法，个人常因注意别人发表意见或自己的表达机会受剥夺，使自己的思维受到干扰而中断，因而它无助于新思想的产生。

还有一些研究者根据他们实验结果认为，在群体中应用BS法具有“预热效应”(Warm－up effect)，即由于大家交流想法的气氛与互相启发，会使个人对本来不大关注的问题或工作发生兴趣，并把群体的创造行为当作社会规范迫使自己去思考，从而起到创造性思维的准备作用。一般认为，在解决问题的初期使用BS法，而后再引导人们深入地去独立思考，就会使社会助长作用发挥远期的效果。

从根本上说，群体参与决策的潜在效益能够发挥到什么程度，以及最终的效果如何，取决于主管人员的领导水平。作为群体的领导人，应具有创造一种鼓励每个成员作出充分贡献的环境的才能。一方面主管人员必须引导群体的讨论，这样才能得到质量最高、符合规定目标的决策；另一方面，主管人员必须承担起作出最后抉择并坚持实施的责任，而不应滥用表决的方式，把责任推给大家。

10. 决策树法

决策是一个过程，包括四个主要阶段，这些阶段与人类解决问题的思维过程诸阶段之间有紧密的联系。正如思维离不开语言一样，决策作为一种复杂的思维过程也需要一种"语言"，或者说需要通过一定的模型来表达。

通过比较现状与目标间的差距发现问题，根据问题的特征设计出几个可行方案，每个方案都对应一个最终的效果，而方案的实现具有一定的概率，决策者在权衡各方案时，除了考虑到方案实现的平均收益外，有时还加入主观的倾向和偏好，最后的选择是在全面衡量各方案的利弊，并参照目标要求的基础上做出的。把这一过程加以抽象就得到了决策树。

决策树是一种探索式决策过程的模型，实际上它早已存在于人们的思维过程中，一直被决策者有意无意地使用着。

11. 现值分析法

所谓考虑资金的时间价值就是计入利息的影响。常用的方法有现值分析法。其基本原理是将不同时期内发生的收益或追加投资和经营费用，都折算为投资起点的现值，然后与期初的投资比较，净现值大于零的方案为可行方案；净现值最大的方案为最佳方案。利息一般分为单利和复利两种，在方案评价中多采用复利计算。

决策中还有一些常用的计量方法和理论，例如：

(1)边际分析法。评价抉择方案可以使用边际分析法，即把追加的支出和追加的收入相比较，二者相等时为临界点，也就是投入的资金所得到的利益与输出损失相等时的点取得最大利润。

除了费用和收入之外，边际分析还能用于比较因素。总的说来，不管目标是否求得最优利润，边际分析总是有助于解决风险型决策问题的决策分析技术。

(2)经济效益分析法。当各个选择方案的数量、目标远不像利润、生产率、费用等所表示的那样具体明确时，经济效益分析是一种选择方案的好办法。它是传统的边际分析法的进一步完善或变种。经济效益分析的主要特点是：把注意力集中在一个方案或系统的最终结果上，即根据每个方案在为目标服务时的效果，来权衡它们的优缺点。同时还要从效果着眼，比较每个方案的费用(或成本)。经济效益分析是解决综合性非程序决策问题的效益费用(成本)分析。

(3)概率论。它在科研、工商业和许多日常生活问题中起重要作用。分为两个学派。一派叫客观派，相信只有经过大量的试验而反复出现的事件才能用概率论来分析；另一派叫主观派，是第二次世界大战后才应用于决策的学派。按照它的概念，决策者根据所能得到的证据，对一事件的发生具有什么样的信念，就是这事件的概率。

主观概率对决策是有用的，且往往是必需的。因为它以经验推理为基础，推论事件发生的可能性。一般来说，主观概率适合于非程序的、不重要的决策，而客观概率却可用于程序和重复的选择。

(4)效用论。这主要以决策者要求的最大值作根据。效用最大值的含义，就是决策者所要选择的目标，在于获得最大量的满足。计算效用论的方法虽然有几种，但如果遇到大量的、性质复杂而又结果很难确定的方案，任何一种计量方法都是没有意义的。

(5)期望值。它是为了减少决策结果的不可靠性采用的一种方法。即决策者对一个方案可能出现的正反两种结果，分别估计其得失数值，再以其可能实现的概率加权，求得两项乘积的正或负的差额。再把各个方案的这个差额加以比较而作出决定。

(6)博弈论。博弈论含有冲突的因素，这种决策不能单顾自己一方，而要估计到对手一方，犹如两人对弈，是一个胜负问题。它的理论基础是数学。

(7)线性规划。线性规划是解决多变量、最优决策的方法，是在各种相互关联的多变量的约束条件下，解决或规划一个对象的线性目标函数最优的问题，即给予一定数量的人力、物力、资源，如何应用而取得最大经济效益。或给于一定的任务，如何统筹安排，才能以最小的消耗去完成。其中目标函数是指决策者要求达到目标的数学表示式，用一个极大或极小值表示。约束条件是指实现目标的能力资源和内部条件的限制因素，用一组等式或不等式表示之。

12. 管理宽度确定法

70年代，美国洛克希德导弹与航天公司(Lockhead)对管理中依据的变量与管理宽度的关系进行了研究。他们验证了若干决定管理宽度的重要变量。

这些变量主要有以下几方面。

(1)职能的相似性。指一名主管人员领导下的各部门或人员所执行的职能的异同程度。显然,下属职能相似程度高,则管理宽度可较大。

(2)地区的邻近性。指一位主管人员领导下的单位或个人在地理位置上的集中或分散程度。下属较为集中的,管理宽度可较大。

(3)职能的复杂性。指要完成的任务和要管理的部门的特点和工作性质的难易程度。

(4)指导与控制的工作量。它包括领导一方与被领导一方的工作能力、业务熟练程度、需要训练的工作量、授权的多少,以及需要亲自关心的程度等。

(5)协调的工作量。指本单位与上级单位、同级单位之间,以及与下属各部门之间的协调配合所需花费的精力和时间。

(6)计划的工作量。指用来反映主管人员及其所在单位的计划工作职能的重要性、复杂性和时间要求。

在明确了决定管理宽度的变量依据之后,该公司把这些变量按困难程度分成五级,每级规定一个权数,表示影响管辖人数的重要程度。如表1.1.3所示。表中所列的权数是根据150个中层管理的实例得出的,具有一定的统计规律性。

在此基础上,他们又分析了若干组织与管理较得法的企业,得出了一个由不同变量影响程度的权数总和所对应的建议管理宽度标准值表,供各级主管人员参照和对比。

表1.1.3　管理宽度诸变量对主管工作负担量

影响宽度的主要变量	工作量的级差与权数				
职能相似性	完全相同 1	基本相同 2	相似 3	基本不同 4	根本差别 5
地区邻近性	完全在一起 1	同一办公楼 2	同一工厂不同办公楼 3	地区同一,不同地点 4	不在同一地区 5
职能复杂性	简单的工作 2	例行公事 4	稍微复杂 6	复杂多变 8	非常复杂而且多变 10
指导与控制	管理训练工作量极少 3	管理工作量有限 6	适当的定期管理 9	经常持续的管理 12	始终严密的管理 15
协调	与他人的关系极少 2	明确规定的有限关系 4	适当的便于控制的相互关系 6	相当密切的关系 8	相互间接触面广,但又不重复的关系 10
计划工作	规模与复杂性都很小 2	规模与复杂性有限 4	中等规模和复杂性 6	要求相当的努力,有有关政策指导 8	要求极大努力,范围与政策均不明确 10

表 1.1.4　建议的管理宽度标准值表

影响管理宽度诸变量权数之和	建议的标准宽度人数
22—24	8—11
25—27	7—10
28—30	6—9
31—33	5—8
34—36	4—7
37—39	4—6
40—42	4—5

从表 1.1.4 可看出，权数总和越小，管理宽度越大；反之，则越小。但需要说明的是，对表 1.1.4 的具体运用，由于尚有些未能考虑到的因素，诸如主管人员配备有秘书、助手，以及其他一些特殊情况，因此，还应根据不同情况对所得的权数总和加以修正。例如，当有担负一部分主管人员工作的直线助理时，所得的权数总和乘以一定的系数，然后再同标准的宽度值相比较，这样确定的管理宽度的数值才可能是比较适用的。

总之，管理宽度问题存在于各类、各级组织之中，它是研究和具体设计组织结构时要考虑的最基本的问题。我们知道，管理宽度的确定受许多因素的影响，但这诸方面因素影响程度的不同，决定了管理宽度的弹性是很大的，并没有一个固定的数值。因此，这就要求处于各级主管职位的主管人员应根据本单位的具体情况，随机制宜地考虑各种影响因素，运用各种方法，来确定自己理想的管理宽度。

13. 经济人假设法

“经济人”(Rational—economic man)又称为“理性—经济人”也称为实利人。这种假设起源于享乐主义，再经 19 世纪合理主义的影响而形成。此假设认为，人的一切行为都是为了最大限度地满足自己的利益，工作动机是为了获得经济报酬。美国管理学家麦格雷戈(D. M. McGregor)在他所著的《企业的人性面》一书中，提出了两种对立的管理理论，其中，X 理论就是对“经济人”假设的概括。其基本观点如下：

(1)多数人十分懒惰，他们总想方设法逃避工作。

(2)多数人没有雄心大志，不愿负任何责任，而甘心情愿受别人指导。

(3)多数人的个人目标都是与组织目标相矛盾的，必须用强制、惩罚的方法，才能迫使他们为达到组织的目标而工作。

(4)多数人干工作都是为了满足基本的需要，只有金钱和地位才能鼓励他们工作。

(5)人大致可以划分为两类，多数人都是符合于上述设想的人；另一类是能够自己鼓励自己，能够克制感情冲动的人，这些人应担当管理的责任。

基于这种假设所引出的管理方式是，组织应以经济报酬来使人们服从和作出绩效；并应以权力与控制体系来保护组织本身及引导员工，其管理的重点在于提高效率，完成任务。其管理特征是订立各种严格的工作规范，加强各种法规和管制。为了提高士气则用金钱刺激，同时对消极怠工者严厉惩罚，即采取“胡萝卜加大棒”政策。泰罗制就是“经济人”观点的典型代表。

14. 社会人假设法

霍桑试验研究的最大意义在于，它使大家注意到：社会性需求的满足往往比经济上的报酬更能激励人们。人们在长期的社会生活中发现，只有在顾全群体利益时，个人利益才能得到保障。“社会人”(Social man)的基本假设就是：

(1)从根本上说，人是由社会需求而引起工作的动机的，并且通过与同事的关系而获得认同感。

(2)工业革命与工业合理化的结果，使工作本身失去了意义，因此只能从工作上的社会关系去寻求意义。

(3)员工对同事们的社会影响力，更比对管理者所给予的经济诱因及控制更为重视。

(4)员工的工作效率随着上司能满足他们社会需求的程度而改变。

此假设得出的管理方式与根据“经济人”的假设得出的管理方式完全不同。他们强调除了应注意工作目标（指标）的完成外，更应注意从事此项工作的

人们的要求。不应只注意指挥、监督等，而更应重视员工之间的关系，培养和形成员工的归属感和体认。不应只注意对个人的奖励，应提倡集体奖励制度。

15. 自我实现人假设法

"自我实现人"(Self－actualizing man)是美国管理学家、心理学家马斯洛(Abraham Maslow)提出的。所谓自我实现指的是，"人都需要发挥自己的潜力，表现自己的才能，只有人的潜力充分发挥出来，人的才能充分表现出来，人才会感到最大的满足。"这就是说，人们除了上述的社会需求之外，还有一种想充分运用自己的各种能力，发挥自己自身潜力的欲望。

(1)Y 理论。麦格雷戈总结并归纳了马斯洛与其他类似的观点，相对于 X 理论，提出了 Y 理论。

①一般人都是勤奋的，如果环境条件有利，工作就如同游戏或休息一样自然。

②控制和惩罚不是实现组织目标的唯一手段。人们在执行任务中能够自我指导和自我控制。

③在适当条件下，一般人不仅会接受某种职责，而且还会主动寻求职责。

④大多数人而不是少数人，在解决组织的困难问题时，都能发挥出高度的想象力、聪明才智和创造性。

⑤有自我满足和自我实现需求的人往往以达到组织目标作为自己致力于实现目标的最大报酬。

⑥在现代社会条件下，一般人的智能潜力只得到了一部分的发挥。

(2)X 理论。X 理论认为，组织的目标与其所属成员的个人目标是相矛盾的。因而这种理论主要利用权威作为指挥和控制的手段。而 Y 理论认为，只要人们被说服去接受组织任务，也就是说，一个组织的主管人员若能把工作安排得比较富有意义或挑战性，能使组织的成员认为能够以从事这一工作而引以自豪，或者以实现组织的目标而得到自我满足，就不需要组织的其他特别激励，而且组织成员能自我激励来完成组织的目标。这可说是一种理想的管理方法。Y 理论与 X 理论，这两种理论的基本差别在于：Y 理论为动机诱导技术的发展开辟了道路，而 X 理论造成的社会心理约束则堵塞了这样的道路。

16. 复杂人假设法

"复杂人"(Complex man)是 60 年代末至 70 年代初提出的假设。上述三种假设虽各有一定的合理性，但不能适用于一切人。因为人是复杂的。不仅因人而异，而且一个人本身在不同的年龄、地点、时期也会有不同的表现。人的需求随着各种变化而改变，人与人的关系也会改变。

(1)超 Y 理论。根据上述假设，提出了新的理论，称为超 Y 理论，含义如下：

①人的需要是多种多样的，而且这些需要随着人的发展和生活条件的变化而发生改变。每个人的需要都各不相同，需要的层次也因人而异。

②人在同一时间内有各种需要和动机；这些需要和动机会发生相互作用并结合为统一的整体，形成错综复杂的动机模式。

③人在组织中的工作和生活条件是不断变化的，因而会产生新的需要和动机。

④一个人在不同单位或同一单位的不同部门工作，会产生不同的需求。

⑤由于人的需要不同，能力各异，对不同的管理方式会有不同的反应，因此没有适合于任何组织、任何时间、任何个人的统一的管理方式。

(2)权变理论。在上述假设下，要求主管人员根据具体的人的不同，灵活地采取不同的管理措施，即因人因事而异，不能千篇一律。通常人们认为这是管理学的"权变理论"(Contingent theory)。

在实际生活中，人是千差万别的，并非几种类型所能全部概括得了的，因而过分依赖于关于人的性质的各种假设是危险的。但是我们应该看到的是，这些分类假设对我们研究管理工作有很大帮助。它至少可以使我们认识到，作为社会环境中的个人是一个非常重要的因素，他们是社会系统中的组成部分，而决不是被动的成员。

17. 行为方式理论法

领导才能与追随领导者的意愿都是以领导方式为基础的。所以许多人开始从研究领导者的内在特征转移到外在行为上。这就是领导者的行为方式理论。这种理论认为，依据个人行为方式可以对领导进行最好的分类。然而，至今还没有一个公认的"最好的"分类。因而就有各种各样的分类法，这里只着重介绍几种比较有代表性的理论。

(1)美国管理学家怀特(Ralph K. White)和李皮特(Ronald Lippett)的三种领导方式理论

怀特和李皮特所提出的三种领导方式理论：权威式(Authoritarian)、民主式(Democratic)及放任式(Lassea－faine)是一般人所最熟悉的分类。

①权威式领导。所有政策均由领导者决定；所有工作进行的步骤和技术，也由领导者发号施令行事；工作分配及组合，多由他单独决定；领导者对下属较

少接触,如有奖惩,往往对人不对事。

②民主式领导。主要政策由组织成员集体讨论决定,领导者采取鼓励与协助态度;通过讨论,使其他人员对工作全貌有所认识,在所设计的完成工作的途径和范围内,下属人员对于进行工作的步骤和所采用的技术,有相当的选择机会。

③放任式领导:组织成员或群体有完全的决策权,领导者放任自流,只管给组织成员提供工作所需的资料条件和咨询,而尽量不参与、也不主动干涉,只偶尔表示意见。工作进行几乎全依赖组织成员、各人自行负责。

这三种领导方式中,一般认为以民主领导方式的效果较好。

(2)领导连续流。美国管理学家坦南鲍姆(Robert Tannenbaum)和施莱特(Warren Schliect)所表达的领导连续流(Leadership as a continum)。这种连续流也称作主管者—非主管者的行为连续流。他们认为领导方式有各式各样。一个适宜的领导方法取决于环境和个性。描述了从主要以领导人为中心到主要以下属为中心的一系列领导方式,这些方式依领导者把权力授予下属的大小程度而不同。因此,领导方式不是在两种方法(独裁的或民主的)中任选其一,领导连续流提供的是一系列的领导方式,说不上哪一种方式总是正确的,而另一种方式总是错误的。

应强调指出,他们还在领导方式周围放置了圆形以表示组织环境与社会环境对领导方式施加的影响。这样做,强调了领导方式具有开放系统的性质。这就对主管人员的权力提出了挑战,也就是要求他们在作出决定或管辖下属时应考虑组织外部的利益。

(3)美国管理学家利克特(Rensis Likert)的"工作中心"与"员工中心"理论。1947年以后,利克特及密执安大学社会研究所的有关研究人员,曾进行了一系列的领导研究,其对象包括企业、医院及政府各种组织机构。

1961年,他们把领导者分为两种基本类型,即"以工作为中心"(Job—centered)的领导与"以员工为中心"(Employee—centered)的领导。前者的特点是:任务分配结构化、严密监督、工作激励、依照详尽的规定行事;而后者的特点是:重视人员行为反应及问题、利用群体实现目标,给予组织成员较大的自由选择的范围。

据此,利克特倡议员工参与管理。他认为有效的领导者是注重于面向下属的,他们依靠信息沟通使所有各个部门像一个整体那样行事。群体的所有成员(包括主管人员在内)实行一种相互支持的关系,在这种关系中,他们感到在需求价值、愿望、目标与期望方面有真正共同的利益。由于这种领导方式要求对人采取激励方法,因此利克特认为,它是领导一个群体的最为有效的方法。利克特假设了四种管理方法,以此作为研究和阐明他的领导原则。

管理方法之一:"利用—命令式"方法。主管人员发布指示,决策中没有下属参与;主要用恐吓和处分,有时也偶尔用奖赏去激励人们;惯于由上而下地传达信息,把决策权局限于最高层;等等。

管理方法之二:"温和—命令式"方法。用奖赏兼某些恐吓及处罚的方法去鼓励下属;允许一些自下而上传递的信息;向下属征求一些想法与意见,并允许把某些决策权授予下属,但加以严格的政策控制。

管理方法之三:"商议式"方法。主管人员在做决策时征求、接受和采用下属的建议;通常试图去酌情利用下属的想法与意见;运用奖赏并偶尔兼用处罚的办法和让员工参与管理的办法来激励下属;既使下情上达,又使上情下达;由上级主管部门制定主要的政策和运用于一般情况的决定,但让较低一级的主管部门去作出具体的决定,并采用其他一些方法商量着办事。

管理方法之四:"集体参与"方法。主管人员向下属提出挑战性目标,并对他们能够达到目标表示出信心;在诸如制定目标与评价目标所取得的进展方面,让群众参与其事并给予物质奖赏;既使上下级之间的信息畅通,又使同级人员之间的信息畅通;鼓励各级组织作出决定,或者将他们自己与其下属合起来作为一个群体从事活动。

利克特发现,那些用管理方法之四去从事管理活动的管理人员,一般都是极有成就的领导者,以此种方法来管理的组织,在制定目标和实现目标方面是最有成绩的。他把这些主要归之于员工参与管理的程度,以及在实践中坚持相互支持的程度。

(4)美国管理学家阿吉里斯(Chris Argyris)的不成熟—成熟连续流。阿吉里斯的不成熟—成熟连续流理论,主要集中在个人需求与组织需求问题上的研究。他主张有效的领导者应该帮助人们从不成熟或依赖状态转变到成熟状态,如表1.1.5所示。

表 1.1.5　阿吉里斯的不成熟—成熟连续流

不成熟的特点	成熟的特点
被动性	能动性
依赖性	独立性
办起事来方法少	办起事来方法多
兴趣淡漠	兴趣浓厚
目光短浅	目光长远
从属的职位	显要的职位
缺乏自知之明	有自知之明,能自我控制

他认为如果一个组织不为人们提供使他们成熟起来的机会,或不提供把他们作为已经成熟的个人来对待的机会,那么人们就会变得忧虑、沮丧、并且将会以违背组织目标的方式行事。

(5)俄亥俄州立大学的二维构面理论。美国俄亥俄州立大学的研究者们从 1945 年起,对领导问题进行了广泛的研究。他们发现,领导行为可以利用两个构面加以描述:①关怀;②"定规"。一般称之为"俄亥俄学派理论"或"二维构面理论"。

所谓"关怀"是指一位领导者对其下属所给予的尊重、信任以及互相了解的程度。从高度关怀到低度关怀,中间可以有无数不同程度的关怀。而所谓"定规",也就是指领导者对于下属的地位、角色与工作方式,是否都制订有规章或工作程序。这也可有高度的定规和低度的定规。因此,二维构面可构成一个领导行为坐标,大致可分为四个象限或四种领导方式。

这些学者企图发掘这些领导方式与一些绩效指标,例如旷职、意外事故、申诉、流动率等之间的关系。他们发现,在生产部门内,工作技巧评定结果与定规程度呈正相关;而与关怀程度呈负相关。但在非生产部门内,这种关系恰恰相反。一般来说,高定规和低关怀的领导方式效果最差。

虽然其他人的研究未必都支持上述结论,但这些研究激发了日后对于领导问题愈来愈多的研究和探讨。

(6)美国管理学家布莱克(Robert R. Blake)和穆顿(Jane Mouton)的管理方格图。布莱克和穆顿于 1964 年设计了一个巧妙的管理方格图,令人醒目地表示主管人员对生产关心程度和对人的关心程度。横坐标与纵坐标分别表示对生产和对人的关心程度。每个方格就表示"关心生产"和"关心人"这两个基本因素以不同程度相结合的一个领导方式。对生产的关心表示为主管者对各种事物所持的态度,例如政策决定的质量、程序与过程;研究的创造性;职能人员的服务质量,工作效率及产品产量等。对人的关心含义也很广泛,例如个人对实现目标所承担的责任;保持职工的自尊;建立在信任而非顺从基础上的职责;保持良好的工作环境以及只有满意感的人际关系等。这和上述二维构面理论极为相似;①它也是采取二维构面来说明领导方式:对人的关心程度(Concern for people)和对工作的关心程度(Concern for production);②它也以坐标方式表现上述二维构面的各种组合方式,各有 9 种程度,因此可以有 81 种组合,形成 81 个方格。这就是所谓"管理方格",其中有 5 种典型的组合,表示典型的领导方式。

1.1 型方式:表示对工作和人都极不关心,这种方式的领导者只做一些维持自己职务的最低限度的工作,也就是只要不出差错,多一事不如少一事,因而称为"贫乏型的管理"。

9.1 型方式:表示对工作极为关心,但忽略对人的关心,也就是不关心工作人员的需求和满足,并尽可能使后者不致干扰工作的进行。这种方式的领导者拥有很大的权力,强调有效地控制下属,努力完成各项工作。因而称为"独裁的、重任务型的管理"。

1.9 型方式:表示对人极为关心,也就是关心工作人员的需求是否获得满足,重视搞好关系和强调同事和下级同自己的感情。但忽略工作的效果。因而被称为"乡村俱乐部型的管理"。

5.5 型方式:表示既对工作关心,也对人关心,兼而顾之,程度适中,强调适可而止。这种方式的领导既对工作的质量和数量有一定要求,又强调通过引导和激励去使下属完成任务。但是这种领导往往

缺乏进取心,乐意维持现状。因而被称为“中庸之道型管理”。

9.9 型方式:表示对工作和对人都极为关心。这种方式的领导者能使组织的目标与个人的需求最有效地结合起来,既高度重视组织的各项工作,又能通过沟通和激励,使群体合作,下属人员共同参与管理,使工作成为组织成员自觉自愿的行动,从而获得高的工作效率,因而被称为“战斗集体型管理”。这种管理方式充分显示在管理过程中,指导与领导工作的作用表现为使组织更有效、更协调地实现既定目标。也就是说,充分调动组织成员的积极性,把个人与组织目标结合起来,形成人人为组织目标的实现而努力的生动活泼的局面。其关键在于如何协调个人与组织的目标。

应该指出,上述五种典型,也仅仅是理论上的描述,都是一种极端的情况。在实际生活中,很难会出现纯之又纯的典型领导方式。

(7)美国管理学家雷定(William J. Reddin)的三维构面理论。由二维构面理论进而到三维构面理论(three dimensional theory),是 70 年代以来雷定的贡献。他所利用的三维构面是:①任务导向(Task orionted);②关系导向(Relationships-oriented);③领导效能(Leadership effectiveness)。

如前所述,管理方格理论中对人的关心和对生产(工作)的关心构面相似,雷定把领导方式简要地分为四种基本领导方式。

①密切者(related)是指这种领导者重视人际关系,但不重视工作和任务。只要能使群体和睦相处,关系融洽,时间和效率均属次要。

②分立者(separated)是指这种领导者,既不重视工作,也不重视人际关系,与下属人员似乎各不相干,一切照规定行事,不考虑个人差异和创新。

③尽职者(dedicated)是指这种领导一心只想完成任务,铁面无私、秉公办事。

④整合者(integrated)是指这种领导兼顾群体需求及任务完成,能通过群体合作达到实现目标,故属于整合性质。

雷定的理论特点在于第三构面——领导效能。雷定不认为上列四种领导方式中有哪一种最具效能,而是每一方式都可能发生效能,也都可能缺乏效能,因而他认为效能是另一种单独的构面。为此,雷定分别给每一方式两个名称,一个代表有效的领导方式;另一代表无效的领导方式。

雷定认为,一种领导方式有效或无效,决定于当时所处的环境;用得对了,便是有效的领导方式;用得不对时便无效。这就包含了环境因素对领导方式和领导效能的影响。

18. 盈亏分析非预算控制法

所谓盈亏分析,就是根据销售量、成本和利润三者之间的相互依赖关系,对企业的盈亏平衡点和盈利情况的变化进行分析的一种方法,又称“量、本、利”分析。它是一种很有用的控制方法和计划方法。在盈亏分析中,将企业的总成本按照性质分为固定成本和变动成本(或可变成本)。所谓固定成本是指不随销售量变化的那部分成本,例如折旧费、设备大修理费、办公费、新产品研制费等。变动成本则是指随销售量变化而变化的那部分成本,例如原材料、工时费、燃料和动力费等。固定成本、变动成本、销售量和利润之间的关系可用一种称之为“盈亏平衡图”的坐标图来描述。

$I=C+P$

$C=C_F+C'_v \cdot Q$

$I=M \cdot Q$

式中,I——销售收入,它等于总成本 C 加上利润 P 或者产品单价 M 与销售量 Q 的乘积;

C_F——固定成本;

C'_v——单位变动成本;

Q_0——盈亏平衡点销售量,它是利润恰好为零,也就是销售收入恰好等于总成本的那一点。

由此,我们可以建立盈亏分析的两个基本公式:

$$Q=\frac{C_F+P}{M-C'_v} \quad \text{(公式 1)}$$

$$Q_0=\frac{C_F}{M-C'_v} \quad \text{(公式 2)}$$

盈亏分析在控制工作中的应用主要有以下几方面:

(1)预测实现目标利润的销售量。这只要将计划达到的目标利润(记作 $P*$)代入公式 1,就可得出实现目标利润的销售量。

(2)分析各种因素变动对利润的影响。通过公式 1 的全微分,然后经过整理后,得到如下的增量分析公式:

$dp=(M-C'_v)dQ+QdM-QdC'_v-dC_F$

写成增量的形式为:

$\triangle P=(M-C'_v)\triangle Q+Q \cdot QmM-Q\triangle C'_v-\triangle C_F$

上式说明了销售量、单位售价、单位变动成本以及固定成本的变动对利润的影响,既可用来作综合

分析，又可分别进行分析。

(3)进行成本控制。在盈亏分析中，盈亏平衡点是一个最主要的分析的指标和控制指标。所以，分析构成固定成本和变动成本的那些成本因素的变动对盈亏平衡点的影响，可以用来进行成本控制。通过求公式2的全微分，可以建立用于成本控制的增量公式，其形式如下：

$$dQ_0 = \frac{1}{M-C'_v}dC_F + \frac{C_F}{(M-C'v)^2}dC'v - \frac{C_F}{(M-C'_v)^2}dM$$

写成增量的形式为：

$$\triangle Q_0 = \frac{1}{M-C'_v}\cdot\triangle C_F + \frac{C_F}{(M-C'v)^2}\cdot\triangle C'v - \frac{C_F}{(M-C'_v)^2}\cdot\triangle M$$

上式表明固定成本和变动成本的变化对盈亏平衡点销售量的影响是同方向的，而销售价格的变化对盈亏平衡点销售量的影响是反方向的，这与理论分析的结论是一致的。

(4)判断企业经营的安全率。企业的经营状况可以用企业的经营安全率指标进行粗略的判断。经营安全率是指企业的经营规模(一般是以销售量来表示)超过盈亏平衡点的程度。经营安全率的计算公式如下：

$$经营安全率=\frac{Q-Q_0}{Q}$$

一般认为，经营安全率大于30%表示安全；10%以下表示危险，应发出警告。

19. 损益控制法

损益法是根据一个组织(企业)的损益表，对其经营和管理成效进行综合控制的方法。由于损益表能够反映该企业在一定期间内收入与支出的具体情况，从而有助于从收支方面说明影响企业绩效的直接原因，并有利于从收入和支出的方面进一步查明影响利润的原因。所以，损益控制的实质，是对利润和直接影响利润的因素进行控制。显然，如果损益表能采取预测的形式，将会使控制更为有效。表1.1.6是一张经过简化的某企业19××年上半年的损益表，通过将其与计划和去年同期的损益表进行对比，显然可以发现许多造成利润下降的问题(见表1.1.7和表1.1.8)。

表1.1.6　××企业19××年6月的损益表　　单位：万元

项目	行次	本期		去年同期		计划	
		本期数	累计数	本期数	累计数	本期数	累计数
一、产品销售收入	1	620.21	3758.68	840.87	4209.19	750.00	4500.00
其中：应交专款收入	2	—	—	—	—	—	—
减：销售税金	3	36.50	221.20	45.12	182.11	41.50	240.00
销售工厂成本	4	438.12	2653.10	644.86	3024.20	537.00	3220.00
工厂增长费用	5	—	—	—	—	—	—
销售费用	6	39.01	217.30	34.96	152.22	35.00	170.00
教育费附加	7	0.34	2.07	−0.16	1.70	—	—
技术转让费	8	—	—	—	—	—	—
产品销售利润	9	106.24	665.01	116.09	849.36	136.50	870.00
二、其他销售收入	10	18.05	154.15	45.20	158.57	25.00	150.00
减：其他销售税金	11	0.08	1.24	0.76	−5.01	—	—
其他销售成本	12	7.10	119.53	22.21	115.46	19.20	115.00
其他教育附加	13	0.00	0.02	0.01	−0.04	—	—
其他销售利润	14	10.87	33.36	22.23	43.08	5.80	35.00
三、营业外收入	15	—	−0.07	0.07	0.31	—	—

项目	行次	本期		去年同期		计划	
		本期数	累计数	本期数	累计数	本期数	累计数
四、营业外支出	16	11.66	87.25	17.57	67.27	12.00	70.00
五、利润总额	17	105.45	611.19	120.75	825.48	130.30	835.00

表 1.1.7 损益分析表 1　　单位:万元

分析项目	与去年同期累计比较		与计划累计数比较	
	增减数	增减率(%)	增减数	增减率(%)
产品销售收入	-450.51	-10.7	-741.32	-16.5
销售利润	-184.35	-21.8	-204.99	-21.8
其他销售收入	-4.42	-2.8	+4.15	+2.8
其他销售利润	-9.72	-30.8	-1.64	1.1
营业外支出	+19.98	+29.7	+17.25	+24.6
利润总额	-214.29	-26.5	-223.81	-24.8

表 1.1.8 损益分析表 2

分析项目	与去年同期比较(%)			与计划比较(%)		
	本年实际	去年同期	增减数	本年实际	计划	增减数
销售税金率	5.95	4.3	+1.6	5.9	5.3	+0.6
销售工厂成本率	70.6	71.8	-1.2	70.6	71.6	-1.0
销售费用率	5.8	3.6	+2.2	5.8	3.8	+2.0
销售利润率	17.7	20.2	-2.5	17.7	18.9	-1.2
其他销售利润率	21.6	30.4	-8.8	21.6	22	-0.4

通过对损益表的初步分析表明,销售收入的减少和销售费用率的增加是造成销售利润和销售利润率下降的直接原因,是主要问题所在。而在销售收入大幅度下降的情况下,工厂销售成本率不但没有上升,反而较去年同期和计划水平略有下降。这说明,销售形势面临恶化,企业在内部管理方面作出了很大的努力,并且取得了一定的成绩。问题主要出在经营方面,特别是销售上。可见,损益分析有助于发现全局性的问题,有助于把控制工作的重点集中在那些直接影响利润的方面。

一般说来,损益控制法主要适用于那些实行分权制或事业部制组织结构的企业,它将受控制的单位看作利润中心,也就是直接对利润负责的单位。实行损益控制意味着充分地授权。作为利润中心的单位或部门,可以按照他们认为是有利于实现利润的方式相对独立地开展经营。他们往往有权决定销售价格;有权订货、采购、制造、雇佣和解聘员工;有权决定工资及奖金的分配制度等。由此可见,一个组织其所属各部门各单位的职能越是完整,就越有利于实行严格的损益控制法。反之,为了充分发挥损益控制法的积极作用,应当使受控制的单位或部门的职能尽可能完整,从而能够最大限度地承担起对利润负责的责任。

由于损益控制法的优点,使得一些以职能制和专业化原则为基础组织起来的企业,在其内部的各部门之间也实行损益控制。例如,在一些大型机构制

造企业中,将铸造、热处理、板金、机加工、装配车间也看作是"利润中心"。铸造车间将铸件"出售"给机加工车间;而后者又将它的半成品"出售"给装配车间;装配车间再将产成品"出售"给销售部门;最后由销售部门出售给客户。严格地说,这种形式的利润中心只是一种"模拟利润中心",相应的损益控制应当称为"模拟损益控制"。这种情况下,"利润"是根据预先制订的"内部转移价格"来计算的。这种"模拟损益控制"的好处是,可以强化企业内部各部门的经济责任,强化各部门主管人员的成本意识和质量意识,使部门的目标与组织的目标取得较大程度的一致性。当然,这种做法也存在一些缺点。一个主要的缺点是,内部转移价格的制订和核算工作要花费大量的精力,而且很难完全准确,从而使内部利润并不能真正反映一个部门的工作绩效,结果形成"假帐真算",失去了应有的控制作用。所以,模拟损益控制只适用于产品比较单一、生产相对稳定、管理基础工作较好的企业。而一般不适用于政府部门或是企业的职能管理部门。

20. ABC 分析法

ABC 分析法又称巴累托分析法、ABC 分类管理法、重点管理法等。它是根据事物有关方面的特征,进行分类、排队,分清重点和一般,以有区别地实施管理的一种分析方法。

ABC 分析法起源于意大利数理经济学家、社会学家维尔雷多·巴累托对人口和社会问题的研究。约上个世纪末至本世纪初,巴累托依据一些国家的历史统计资料,对资本主义国家国民收入分配问题进行研究时,发现收入少的占全部人口的大部分,而收入多的却只占一小部分。他将这一关系利用坐标绘制出来,就是著名的巴累托曲线。1951 年,管理学家戴克将其应用于库存管理,定名为 ABC 分析,使巴累托法则从对一些社会现象的反映和描述发展成一种重要的管理手段。

ABC 分析法的基本原理,可概括为"区别主次,分类管理"。它将管理对象分为 A、B、C 三类,以 A 类作为重点管理对象。其关键在于区别一般的多数和极其重要的少数。

ABC 分析法包括"开展分析"与"实施对策"两个基本程序。

(1)开展分析。这是"区别主次"的过程。它包括以下步骤:(1)收集数据。即确定构成某一管理问题的因素,收集相应的特征数据。以库存控制涉及的各种物资为例,如拟对库存物品的销售额进行分析,则应收集年销售量、物品单价等数据。(2)计算整理。即对收集的数据进行加工,并按要求进行计算,包括计算特征数值,特征数值占总计特征数值的百分数,累计百分数;因素数目及其占总因素数目的百分数,累计百分数。(3)根据一定分类标准,进行 ABC 分类,列出 ABC 分析表。各类因素的划分标准,并无严格规定。习惯上常把主要特征值的累计百分数达 70%～80%的若干因素称为 A 类,累计百分数在 10%～20%区间的若干因素称为 B 类,累计百分数在 10%左右的若干因素称 C 类。A 类因素通常占累计因素数目的 5%～15%,为主要因素或重点因素;B 类因素占累计因素数目的 20%～30%,为次要因素;C 类因素占累计因素数目的 60%～80%,为最次要因素。ABC 分析表有两种形式。

一种是将全部因素逐个列表的大排队式。它适用于因素数目较少的分析项目。另一种是对各种因素进行分层的分析表。它适用于因素数目较多,无法全部排列于表中或没有必要全部排列的情况。列表时要先按主要特征值进行分层,以减少因素栏内的项数,再根据分层结果将 A 类因素逐一列出,进行个别管理。(4)绘制 ABC 分析图。以累计因素百分数为横坐标,累计主要特征值百分数为纵坐标,按 ABC 分析表所列示的对应关系,在坐标图上取点,并联结各点成曲线,即绘制成 ABC 分析图。除利用直角坐标绘制曲线图外,也可绘制成直方图。

(2)实施对策。这是"分类管理"的过程。根据 ABC 分类结果,权衡管理力量和经济效果,制定 ABC 分类管理标准表,对三类对象进行有区别的管理。以库存管理为例如表 1.1.9 所示。

表 1.1.9 ABC 分类管理标准表

项目＼分类	A	B	C
管理要点	为了压缩库存投入较大力量精心管理，将库存量压缩到最低水平	按经营方针调节库存水平，有时控制严一些，有时松一些	集中力量订货，以较高的库存来节省订货费用
订货方式	计算每一种物资的订货总量，按经济订购批量，采用定期订货的方式。每种物资订货总量由预测决定	采用定量订货方式，当库存降到订货点时便提出订货，订货量为经济批量	采用双堆法，用两个库位储存物资，一个库位发货完了，由另一库位发，同时补充第一个库位的存货
定额水平	按品种，甚至按规格控制	按大类品种控制	按总金额控制
检查方式	经常检查	一般检查	按年度或季度检查
统计方法	详细统计，按品种、规格规定统计项目	一般统计，按大类规定统计项目	按金额统计

ABC 分析法较多地应用于企业物资管理，但也可应用于企业管理的其他领域，如生产管理、质量管理、设备管理或作为其他现代化管理技术（如价值工程）的辅助工具。

21. 订货点法

订货点法又称订购点法，是一种在库存物资由于消费下降到一定数量（这个数量称为订货点）时，就派员进行订货，以期在库存耗尽之时所订物资正好到货的方法。这种方法的特点是：假定订货提前期 t_p（即市场供应、装运条件）是不变的（即 t_p 是个常量），每次订货的批量是相等的，订货时间是随着物资库存量降到订货点时间的不同而变化的。因此，在生产对物资的消耗速度不均衡的情况下，可以利用在订货点派人订货来适应物资消费速度的变化，保持物资储备的合理性。

订货点也称警戒点，是指订货点库存量 q_p。它是个用指示某种物资已到订货时间的参数。订货点库存量的大小取决于物资的订货提前期 t_p 和日耗量 c_m。订货提前期的长短取决于派员前往和办理订货手续的时间、供方备货时间和办理运输计划与托运时间、承运单位装车、运输时间和卸货、转运、验收入库所需时间的总和。订货提前期乘日耗量，就是订货点库存量 q_p。在生产不均衡的条件下，物资消费速度时快时慢，库存量下降到订货点的时间也就有早有迟。因此，按照物资实际库存量下降到订货点的时间派员订购物资，可以防止在等批量订购条件下由于消费速度变化所造成的物资缺货和超储问题。

（1）订货点的确定方法。设物资的订货提前期为 t_p，平均日耗量为 c_m，则订货点（即订货点库存量）q_p 的计算公式为：

$$q_p = t_p \cdot c_m \quad (1)$$

式中的 t_p 在一般情况下是个常量。t_p 可用两种方法确定：

①查定法。即精确地查定订货提前期各个构成环节所需的时间，并加总求和。即：

t_p = 派员外出办理订货手续时间 + 供方备货办理托运时间 + 运方装运时间 +

转运检验

入库时间

②统计法。即使用 t_p 的历史资料，并消除订货提前期中由于偶然因素造成的波动（即剔除历史数据中少数偏离平均值较大的数据），进行算术平均，得出 t_p：

$$\overline{t_p}=\frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}t_{pi}(i=1,2,\cdots,n) \quad (2)$$

n 是数据个数，式中的 c_m 是在正常消费速度下的日耗量。如果消费速度发生变化，则 c_m 和订货点也要随之发生变化。

“定量不定期”购买条件下订货点的应用　在物资可以随时购买的条件下实行等批量订货，称为“定量不定期”购买方式。

在“定量不定期”的购买条件下，如果企业的物资消费速度（日耗量）变化不大，可以直接用订货点库存量进行订货管理。即在 q_p 确定后，采用限额法或分堆法控制购买。

①限额法。即将 q_p 作为订货时点的库存限额，标在库存卡片和库存明细帐页上。当库存量下降到 q_p 点时，发出订货信息，派员订货。

②分堆法。即将库存实物分为三堆，第一堆堆放保险库存量，第二堆堆放订货提前期库存量，余数为第三堆。在物资出库时，先发第三堆。第三堆发完时，说明已到订货点，要发出订货信息。然后发第二堆，第二堆发完时，订货应该到货。第一堆是保险储备，一般不动用。但因物资本身有保管限期，所以应定时更新。

如果企业由于生产任务调整或由于生产不均衡，造成消费速度（日耗量）发生较大变化时，则要对订货点进行调整。

假设当消费速度处于正常状态时，订货批量为 q，供应周期为 t_s，订货提前时间为 t_p，订货点为 p，订货点库存量为 q_p，日耗量 $c_m=q/t_s=q_p t_p$。

当消费速度加快时，订货批量 q 不变，供应周期缩短为 t'_s，库存量先于正常状况下降到 q_p 线，p 点左移到 p_1 点，由 p_1 点到经常储备耗尽的时间为 t'_p。由于 t'_p 小于 t_p，故在 p_1 点开始订货，当经常储备耗尽时订货不能到达，这就需要把订货点再向左移到$'_1$ 点，即对订货时间加以修正，修正量为 $t_p-t'_p=\Delta t'$。同时，对订货点库存量也要进行修正。新订货点 p' 的库存量为：$q'_p=q_p+\Delta q'$。此时，消费速度（日耗量）c'_m 为：

$$c'_m=q/t'_s=q_p/t'_p$$

$$t'_p=q_p/c'_m$$

订货时间和订货点库存量的修正量分别为：

$$\Delta t'=t_p-t'_p=q_p/c_m-q_p/c'_m=q_p(\frac{1}{c_m}-\frac{1}{c'_m})$$

$$=q_p\frac{(c'_m-c_m)}{c_m\cdot c'_m}=(1-\frac{c'_m}{c_m})t_p \quad (3)$$

$$\Delta q'=c'_m\Delta t'=q_p(\frac{c'_m}{c_m}-1 \quad (4)$$

式（3）是订货提前期由于消费速度加快而增加的提前时间，式（4）是因而增大的库存量。如果 $c'_m=c_m$，即消费速度没有变化则（3）、（4）式均等于零，即不需修正。

由式（3）可知 $\Delta t'$ 为 t_p 的 $(1-\frac{c_m}{c'_m})$ 倍。

由式（4）可知 $\Delta q'$ 为 q_p 的 $(\frac{c'_m}{c_m}-1)$ 倍。

表 1.1.10 列出了当消费速度加快时，c_m/c'_m 的不同比值对 $\Delta t'$ 和 $\Delta q'$ 的影响。

表 1.1.10　消费速度加快的影响

c'_m	c_m/c'_m	$\Delta t'$	c'_m/c_m	$\Delta q'$
$1.1c_m$	0.909	$0.0909t_p$	1.1	$0.1q_p$
$1.2c_m$	0.8333	$0.1666t_p$	1.2	$0.2q_p$
$1.3c_m$	0.7692	$0.2307t_p$	1.3	$0.3q_p$
$1.4c_m$	0.7142	$0.2857t_p$	1.4	$0.4q_p$
$1.5c_m$	0.6666	$0.3333t_p$	1.5	$0.5q_p$
$1.6c_m$	0.625	$0.375t_p$	1.6	$0.6q_p$

c'_m	c_m/c'_m	$\Delta t'$	c'_m/c_m	$\Delta q'$
$1.7c_m$	0.5882	$0.4117t_p$	1.7	$0.7q_p$
$1.8c_m$	0.5555	$0.4444t_p$	1.8	$0.8q_p$
$1.9c_m$	0.5263	$0.4736t_p$	1.9	$0.9q_p$
$2.0c_m$	0.5	$0.5t_p$	2.0	$1q_p$

当消费速度减慢时，同理可知，订货量为 q，供应周期加长为 t''_s，库存量迟于正常状况到达 q_p 线，即 p 点右移到 p_2 点，由 p_2 点到经常储备耗尽时间为 t''_p，t''_p 大于 t_p，即在 p_2 点订货，下一批物资到达入库时库内有剩余存量，将出现超储。为此，订货点应再向右移到 p'_2 点。这时，订货提前期的修正量为：

$$\Delta t'' = (t''_p - t_p)$$

订货点库存量的修正量为：

$$\Delta q'' = q_p - q''_p$$

消耗速度（日耗量）为：

$$c''_m = q/t''_s = q_p/t''_p$$

$$t''_p = q_p/c''_m$$

订货时间和订货点库存量的修正量分别为：

$$\Delta t'' = t''_p - t_p = \frac{q_p}{c''_m} - \frac{q_p}{c_m}$$

$$= qp\,\frac{cm - c''_m}{c''_m \cdot c_m} = (\frac{cm}{c''_m} - 1)tp \qquad (5)$$

$$\Delta q'' = c''_m \Delta t'' = q_p(1 - \frac{c''_m}{c_m}) \qquad (6)$$

表 1.1.11 列出了当消费速度减慢时，c_m/c''_m 的不同比值对 $\Delta t''$和 $\Delta q''$的影响。

表 1.1.11　消费速度减慢的影响

c''_m	c_m/c''_m	$\Delta t''$	c''_m/c_m	$\Delta q''$
$0.9c_m$	1.1111	$0.1111t_p$	0.9	$0.1q_p$
$0.8c_m$	1.25	$0.25t_p$	0.8	$0.2q_p$
$0.7c_m$	1.4285	$0.4285t_p$	0.7	$0.3q_p$
$0.6c_m$	1.6666	$0.6666t_p$	0.6	$0.4q_p$
$0.5c_m$	2	$1t_p$	0.5	$0.5q_p$
$0.4c_m$	2.5	$1.5t_p$	0.4	$0.6q_p$
$0.3c_m$	3.3333	$2.333t_p$	0.3	$0.7q_p$
$0.2c_m$	5	$4t_p$	0.2	$0.8q_p$
$0.1c_m$	10	$9t_p$	0.1	$0.9q_p$

“定期不定量”购买条件下订货点的应用　订货周期不能改变、订货量可以调整的购买的方式称为“定期不定量”购买方式。

在“定期不定量”购买条件下，物资消费速度变化对订货点库存量有影响，从中可以看出，在“定期不定量条件下，订货点（即订货日期）是固定的，当消费速度变化时，库存曲线到达订货日期的实际库存量 q_a 小于（消费速度加快）或大于（消费速度减慢）订货点库存量 q_p。设其差额为 $\pm\Delta q$，则：

$$\pm\Delta q = q_p - q_a \qquad (7)$$

（2）确定订货点订货量的具体作法。将订货提前期 t_p 标注在物资卡片和帐页上，每到订货点（日）时即检查实际库存量 q_a，计算 $q_p - q_a$ 的差。如为 $+\Delta q$，则按 $q+\Delta q$ 订货；如为 $-q$，则按 $q-\Delta q$ 订货。这样调整订货量后，可以防止缺货或超储现象的发生。

（3）物资提前或延期到货的处理方法。在订货点法中，假定订货提前期是不变的，即物资是按预定时间到货的。但是，由于受到各种因素的影响，会经常发生提前或延期到货现象。这种由供方、运方造成的问题，同样会使企业遭受超储或缺货损失。

物资提前或延期到货，事先如缺乏联系，是不能通过订货点库存量来发现和调整的。而且企业消费速度的变化和到货的提前或延期，往往是交织在一起发生的。这就要对库存物资超储和缺货的原因进行具体分析，对于因消费速度变化造成的超储和缺货，可以通过订货点库存量发现，并可用调整订货周期或订货量的方法加以调整和防止；对于因到货提前或延期造成的超储和缺货只能通过事前联系、事后积极调整补救的办法进行处理。第一，事前密切联系。企业对所需物资，应采用ABC分析法，将占用资金很多而品种较少的A类物资和一部分B类物资（指占用资金较多，品种数也较多的物资）同C类物资区分开来，进行重点管理。对A类和少数B类物资的需用量要详细核算，订货量和库存量要以严控制，在订货后要与供方密切联系，互通信息，避免发生提前或延期到货。具体措施可在订货合同中写明本企业的要求，在执行合同中双方密切联系或派员驻厂催发催运等。这是一种预防为主的方法。第二，事后积极调整补救。在已经发生提前或延期到货时，应当采取以下措施：①在可能发生超储时，必须研究多余量如何处理，如准备存放条件和所需资金，积极外调或调整生产任务等，力争减少损失。在可能发生缺货时，则应筹措所缺物资或调整生产任务。②总结经验教训，改进与供方的联系办法和驻厂催货工作，以避免类似事件再次发生。③根据实际超储或缺货数量调整下一个周期的订购量，使之符合储备定额的要求。

22. 价值工程法

价值工程（简称VE）是一门新兴的科学管理技术，是降低成本提高经济效益的一种有效方法。它40年代起源于美国。第二次世界大战结束前不久，美国的军事工业发展很快，造成原材料供应紧缺，一些重要的材料很难买到。当时在美国通用电气公司有位名叫L·D·麦尔斯的工程师，他的任务是为该公司寻找和取得军工生产用材料。麦尔斯研究发现，采购某种材料的目的并不在于该材料的本身，而在于材料的功能。在一定条件下，虽然买不到某一种指定的材料，但可以找到具有同样功能的材料来代替，仍然可以满足其使用效果。一次，该公司汽车装配厂急需一种耐火材料——石棉板，当时，这种材料价格很高而且奇缺。他想：只要材料的功能（作用）一样，能不能用一种价格较低的材料代替呢？他开始考虑为什么要用石棉板？其作用是什么？经过调查，原来汽车装配中的涂料容易漏洒在地板上，根据美国消防法规定，该类企业作业时地板上必须铺上一层石棉板，以防火灾。麦尔斯弄清这种材料的功能后，找到了一种价格便宜且能满足防火要求的防火纸来代表石棉板。经过试用和检验，美国消防部门通过了这一代用材料。这就是价值工程史上有名的“石棉事件”。

麦尔斯从研究代用材料开始，逐渐摸索出一套特殊的工作方法，把技术设计和经济分析结合起来考虑问题，用技术与经济价值统一对比的标准衡量问题，又进一步把这种分析思想和方法推广到研究产品开发、设计、制造及经营管理等方面，逐渐总结出一套比较系统和科学的方法。1947年，麦尔斯以《价值分析程序》为题发表了研究成果，“价值工程”正式产生。

价值工程首先在美国得到广泛重视和推广，由于麦尔斯《价值分析程序》的发展，1955年价值工程传入日本后，他们把价值工程与全面质量管理结合起来，形成具有日本特色的管理方法，并取得了极大成功。我国运用价值工程是70年代末开始。1984年国家经委将价值工程作为十八种现代化管理方法之一，向全国推广。1987年国家标准局颁布了第一个价值工程标准《价值工程基本术语和一般工作程序》。

价值工程是一种用最低的总成本可靠地实现产品或劳务的必要功能，着重于进行功能分析的有组织的活动。价值的表达式为：

$$\text{价值}(V)=\frac{\text{功能}(F)}{\text{成本}(C)}$$

这里所讲的价值是指某种产品（劳务或工程）的功能与成本（或费用）的相对关系，也就是功能与成本的对比值。功能是指产品的用途和作用，即产品所担负的职能或者说是产品所具有的性能。成本指产品周期成本，即产品从研制、生产、销售、使用过程中全部耗费的成本之和。衡量价值的大小主要看功能（F）与成本（C）的比值如何。人们一般对商品有个“价廉物美”的要求，“物美”实际上就是反映商品的性能，质量水平；“价廉”就是反映商品的成本水平，顾客购买时考虑“合算不合算”就是针对商品的价值而言的。

价值工程的主要特点是：以提高价值为目的，要求以最低的寿命周期成本实现产品的必要功能；以功能分析为核心；以有组织、有领导的活动为基础；以科学的技术方法为工具。提高价值的基本途径有5种即：

(1)提高功能,降低成本,大幅度提高价值:

$$\frac{F\uparrow}{C\downarrow}=V\uparrow\uparrow$$

(2)功能不变,成本降低,提高价值:

$$\frac{F\rightarrow}{C\downarrow}=V\uparrow$$

(3)功能有所提高,成本保持不变,从而提高价值:

$$\frac{F\uparrow}{C\rightarrow}=V\uparrow$$

(4)功能略有下降,成本大幅度降低,从而提高价值:

$$\frac{F\downarrow}{C\downarrow\downarrow}=V\uparrow$$

(5)以成本的适当提高换取功能的大幅度提高,从而提高价值:

$$\frac{F\uparrow\uparrow}{C\uparrow}=V\uparrow$$

麦尔斯在长期实践过程中,总结了一套开展价值工程的原则,用于指导价值工程活动的各步骤的工作。这些原则是:①分析问题避免一般化,概念化,要作具体分析。②收集一切可用的成本资料。③使用最好、最可靠的情报。④打破现有框框,进行创新和提高。⑤发挥真正的独创性。⑥找出障碍,克服障碍。⑦充分利用有关专家,扩大专业知识面。⑧对于重要的公差,要换算成加工费用来认真考虑。⑨尽量采用专业化工厂的现成产品。⑩利用和购买专业化工厂的生产技术。⑪采用专门生产工艺。⑫尽量采用标准。⑬以"我是否这样花自己的钱?"作为判断标准。这13条原则中,第1条至第5条是属于思想方法和精神状态的要求,提出要实事求是,要有创新精神;第6条至第12条是组织方法和技术方法的要求,提出要重专家、重专业化、重标准化;第13条则提出了价值分析的判断标准。

(1)基本应用步骤。价值工程已发展成为一门比较完善的管理技术,在实践中已形成了一套科学的实施程序。这套实施程序实际上是发现矛盾、分析矛盾和解决矛盾的过程,通常是围绕以下7个合乎逻辑程序的问题展开的:①这是什么?②这是干什么用的?③它的成本多少?④它的价值多少?⑤有其他方法能实现这个功能吗?⑥新的方案成本多少?功能如何?⑦新的方案能满足要求吗?顺序回答和解决这七个问题的过程,就是价值工程的工作程序和步骤。即:选定对象,收集情报资料,进行功能分析,提出改进方案,分析和评价方案,实施方案,评价活动成果。

(2)选定对象。价值工程对象选择的原则是,在生产经营上迫切要求改时,同时在改时功能、降低成本上有较大潜力的,选择对象的方法常用的有经验分析法,ABC分析法,百分比分析法。

(3)搜集情报资料。围绕选定对象,收集各方面资料。价值工程成果大小,在一定程度上取决于情报收集的数量、质量和是否及时。

(4)进行功能分析。功能分析是价值工程的核心。功能分析一般包括功能定义,功能分类,功能整理,功能评价4个步骤。

(5)提出、分析和评价分案。经过功能分析和评价,明确了奋斗目标,价值工程活动的参加者应当在充分地运用情报资料的基础上,尽可能从各种角度提出方案,以便筛选出最优方案提交实施,制定方案的基本步骤有二个:提出改进方案;评价选出最佳方案。

(6)实施方案。排出实施计划,提出工作内容,落实进度要求,还要制订质量要求。验收标准,以及明确责任单位。

(7)评价活动成果。方案实施后,经过一段时间的应用,应由主管业务机构对成果进行评价、鉴定,以成果的经济效益、社会效益的评价为主。

(8)主要应用领域。价值工程虽然起源于材料和代用品的研究。但这一原理很快就扩散到各个领域,有广泛的应用范围,大体可应用在两大方面:一是在工程建设和生产发展方面。大的可应用到对一项工程建设,或者一项成套技术项目的分析,小的可以应用于企业生产的每一件产品,每一组部件或每一台设备,在原材料采用方面也可应用此法进行分析,具体做法有:工程价值分析,产品价值分析,技术价值分析,设备价值分析,原材料价值分析,工艺价值分析,零件价值分析和工序价值分析等等。二是在组织经营管理方面。价值工程不仅是一种提高工程和产品价值的技术方法,而且是一项指导决策,有效管理的科学方法,体现了现代经营的思想。在工程施工和产品生产中的经营管理也可采用这种科学思想和科学技术。例如:对经营品种价值分析,施工方案的价值分析,质量价值分析,产品价值分析,管理方法价值分析,作业组织价值分析等。

第二章　经理管理三论

一、系统论与企业管理

系统论是本世纪40年代由美籍奥地利学者贝塔朗菲创立的一门新学科。它是关于研究一切综合系统或子系统的一般模式:原则和规律的理论体系。目前它的方法已被应用于各种科学理论研究与现实社会实践中。尤其在管理学中,系统论得到了广泛的应用,具有普遍方法论的意义。

1. 系统论和系统工程在管理学中的普遍意义

系统是由相互作用和相互联系的若干组成部分结合而成的整体,它具有各组成部分孤立状态不具有的整体功能,它总是同一定的环境发生联系和关系。

系统工程的含义可分为广义和狭义两种。广义的系统工程是指为了合理地进行系统的开发、研制、设计、运用等各项工作而采取的思想、组织、程序、方法等的总称。这种含义在很大程度上是经验性和哲理性的。狭义的系统工程是指为了最好地达到系统的目的,对作为对象的系统的结构、组成元素、信息传输、控制机构等进行分析、设计的技术。这种含义主要是指系统的模拟、分析、综合设计、最优化等内容,因而是技术性和理论性的。

从方法论上说,系统工程是从整体上对系统的规划、研究、设计、制造、试验和运用进行组织和管理的科学方法,也是研究和解决庞大而复杂的管理问题的一种有效手段。管理学的系统论思想,实质上是在同系统的方法解决管理问题发展过程中形成的,它是辩证唯物主义认识论和唯物辩证法理解管理客体运动达到一定阶段的结果,是马克思主义哲学运用新的科学方法论认识管理运动的反映。

因此,系统论在管理学中具有普遍意义:首先,凡是管理形态,其内部各组成部分之间总是存在着一定的相互作用,整体和部分的功能总不能绝对的同一。那种组成部分之间作用较弱、结构水平低、系统特性不太明显的所谓管理非系统,只不过是管理系统的特殊形式。其次,系统概念作为管理普遍具有的整体规律性的概括和总结,也同样具有哲学上的认识论意义和方法论价值。

系统论归纳了管理的整体性及其和部分的相互关系。管理系统与环境相互作用,管理系统的构成及其发挥功能的一般规律性,恰恰构成了认识管理世界运动过程的一个“小阶段”,构成了主体思维洞悉管理的系统本质的特殊纽结和特殊“尺度”。它能帮助人们更深刻地认识管理的相互联系和相互作用,从而能够从本质上更深刻地认识管理。特别是随着社会经济的发展和科学技术的进步,人们不仅研究和认识极其复杂的管理形态和运动,如工业工程、科技研究、教育、经济、卫生、军事以及行政等各个方面,需要运用系统概念;就是处理企业管理内部的经营、物资、财务、生产计划、劳动工资等各个领域的管理活动,也需要借助系统概念。只有从系统的角度去认识,才能正确地评价企业管理活动,作出相应的对策,加强和改善管理薄弱环节,以取得和推动企业管理能力的提高,创造出一个较有效能的企业新局面。所以,人们对企业管理活动进行全面评价,也是离不开系统概念的。系统范畴仿佛是某种“视角”,它能根据系统特性去感知、“察看”管理世界。因此,系统概念和范畴,不仅能够构成特殊的管理认识论的棱镜,而且还有着重大的管理学方法论的价值。

2. 系统观是管理主体世界观的重要组成部分

系统论的产生和发展,不仅使系统概念闯进了管理科学体系之中,而且使人们对管理系统属性所形成的认识体系,即系统观,也成为管理主体世界观的重要组成部分。

我们知道,管理主体世界观乃是人们对于管理世界中的一切形态、现象、运动过程,以及对于整个管理世界的最根本的看法。而系统论所揭示的系统属性表明,整个管理世界不过是一个由无数层次的子系统所构成的庞大系统;在这个系统中,任何给定的管理形态都是由其要素组成的有机整体;管理世界上的万事万物都自成系统或互为系统;管理系统无所不在。这就是说,系统属性并非是管理的具体的、相对的属性,而是整个管理世界和管理运动中一切形态和现象所具有的一种根本属性。人们对这种

属性的认识，决非是对管理世界的技节性认识，而是涉及到把管理世界中的一切形态、现象和运动过程的带有根本性的世界观问题。

系统观作为管理主体世界观的重要组成部分，不仅因为系统性是管理的又一固有属性，而且还在于系统乃是管理存在的又一基本形式。因为就整个管理世界而言，也不过是由无限层次所组成的一个纵横交错的立体网络系统。在管理世界中既没有脱离系统的管理，也不存在独立于管理之外的系统。另一方面，系统也是管理之间的一种本质的联系。因此，系统和管理运动也是不可分割的。管理运动是管理的普遍属性的存在形式，它根源于管理的内部要素和周围环境的相互联系和相互作用。任何管理运动都包含着管理的不同要素的相互作用；而管理内部和外部的任何相互作用又都表现为运动。事实上，在管理整体运动中，任何系统都是管理运动的表现，而任何管理运动又都是系统存在的方式。

总之，科学的系统观，对于把管理主体世界观建立在更加牢固的科学基础上，是不可缺少的。特别是当今人们对管理世界的认识，无论以宏观领域还是微观领域，都不断地向纵深发展，管理的认识对象业已扩大为各种极为复杂的系统客体。即或是传统管理科学领域的问题，也注重研究管理对象的复杂性和组织性，把管理的认识对象视为发展着的系统整体或复合体的系统，注意分析其中系统与管理环境、系统与管理要素、管理要素之间的关系。因此，把系统观作为管理主体世界观的一个组成部分，是管理科学在哲学基础之上自身发展到一定阶段的必然结果。

同时，系统观之所以能成为管理主体世界观的重要组成部分，还在于其能构成管理主体的世界观框架体系。管理系统观的整体大于部分之和，整体功能来源于系统和管理环境、系统和管理要素、管理要素之间的相互联系和相互作用，管理世界是无数有等级秩序性的层次组成的巨大系统，管理系统在一定程度上能自动走向有序结果，以及管理系统的状态是时间的函数等观念，完善了管理主体的世界观体系。

3. 系统论是对管理辩证法的补充和深化

系统论作为一门具体科学，与管理辩证法是有着天然的、密切的联系的。它是人们从系统角度上认识管理辩证发展的特定方式，是管理辩证法的一种特殊表现形式。管理辩证法的诸规律，通过系统模式都可以得到充分的直接的体现。但是，系统论并只限于使管理辩证法得到具体化和模拟化，而且还为管理辩证法的发展，提供了许多新思路和新内容。

(1)系统论从管理要素的组合规律出发，阐明了管理辩证法关于管理普遍联系的原则在管理系统客体中所呈现的具体特点，从而为管理辩证法提供了丰富、多样的联系类型。管理辩证法于辩证唯物主义基础上，提出了管理联系类型的多样性，但毕竟没有把各种类型的管理联系作出明确的划分和规定。而系统论从系统和管理环境、系统和管理要素、管理要素之间的相互联系和相互作用的特点出发，进一步揭示了管理联系的多样性，并明确将各类管理类型作了划分和规定。在它看来，系统客体除具有因果联系外，还有管理系统联系、管理结构联系、管理功能联系和起源联系等等。因此，在一定意义上说，管理系统论乃是管理关于普遍的系统联系的科学，是管理辩证法普遍联系和相互制约原则的特殊表现形式，是对这一原则的补充和具体化。

(2)系统论从管理系统诸要素一旦以某种方式形成，系统就会获得新质这一特点出发，也给管理辩证法量变质变规律提供了新的说明。按照系统论的观点，发展就是管理系统从较低级的有秩序的状态走向较高级的有秩序状态的定向变化，发展只属于有管理内在联系的统一整体，它只能是管理整体的机能，管理系统的功能。没有管理内在联系的一些要素的积累，是不会引起管理的质变的。只有各个管理要素以某种方式组合后，管理形态才能获得新质，组合产生新的管理力量，引起新的管理质变。这是一切管理系统的发展变化的根本规律。

因此，人们要变革某种管理形态的性质，除改变其组成成分外，还可以在保持原有组成部分的基础上，根据一定的条件创造出新的管理组合方式。管理的组合质变是管理的质与量及其运动过程的一种表现形式，它是系统论从管理系统特性的角度，给予管理运动的量变质变规律更加科学、更加具体的说明。

(3)系统论的产生和发展，对理解管理矛盾运动，也具有上述相似的意义。比如，关于管理主要矛盾和矛盾主要方面的思想，一方面在系统论中有比较典型的表现，即某些复杂的系统，如国民经济管理系统、大科技管理系统等，在其组成部分相互作用下，其某一组成部分可成为控制中心，起着管理主要矛盾和主要矛盾方面所起的作用；而其他部分则成为控制对象，即成为管理次要矛盾或次要矛盾方面。然而另一方面，有些管理系统客体，却常常并不表现为管理整体中的某一部分对系统的特性有支配作

用。在这些管理系统客体中,只有是系统诸联系(矛盾)中的结构联系,才对管理整体运动的性能起着决定作用。这就给人们理解管理主要矛盾和矛盾的主要方面的涵义以新的启迪。再如,在系统论看来,任何管理系统组成要素之间都存在着一种重要的相互作用——反馈作用。当管理系统要素是负反馈时,要素间的变量就能达到动态平衡,管理系统就能稳定存在;当要素间出现某种正反馈时,管理系统就不能稳定,就会发生振荡或引起爆炸式的发展,以至超出该管理系统存在的临界条件而使之解体。这种管理的正负反馈作用,对为什么有的管理矛盾双方可以长期处在一个统一体中而有的管理矛盾双方发展到一定阶段统一体就会造成破裂,给予了新的科学解释。

(4)系统论关于管理系统客体具有自组织性的思想,指明了系统的运动、发展,并非由某种外在的原因引起,而是根源于它自身的管理矛盾运动。这为管理运动和发展是其自身运动、自身发展的矛盾法则的基本思想,提供了新的科学依据。

此外,按照系统论的等级结构的思想,每个管理系统客体同它周围环境,表现为外部矛盾。如果把这一管理系统客体当作包含着它的环境在内的较大系统的一个组成部分来看待,那么原来的管理系统的外部矛盾就变为内部矛盾了;反之亦然。由此可见,从系统论的角度来解释管理内部矛盾与外部矛盾的相互转化,是极有说服力的。

总之,系统论从系统与管理环境系统与管理要素、管理要素之间的辩证统一出发,不但使管理的矛盾法则得以具体化,还使这一规律增加了不少新内容。

另外,系统方法把结构方法和历史方法,矛盾分析方法和系统分析方法辩证地统一起来,从而也为人们认识管理客体及其运动的发展开辟了新的道路。

系统方法改变了管理主体的思维方法,给整个管理方法论带来了深刻的革命性变化。它使人们对管理的研究方式,从以个体为中心过渡到以系统为中心,从单值的过渡到多值的,从线性的过渡到非线性的,从单一测度的过渡到多测度的,从主要研究横向关系过渡到综合研究的纵横向关系。这些变化,不仅改变了管理科学和管理世界的图景,改变了管理科学知识体系,改变了社会生产的结构,同样也引起了管理主体世界观和方法论的深刻质变。

二、信息论与企业管理

随着当代科学技术的发展,管理科学中的新理论、新概念不断涌现,层出不穷。但其中位居显赫者要算是“信息”这个概念了。如今,信息已不再仅仅是“消息”的同义词,它以不断扩展的广泛涵义,渗透到各个科学技术领域和整个社会管理运动过程中,被列入“材料、能源、信息”这三大科技支柱中,构成现代社会文明和人类智力水平的一个重要标志。随着新的工业革命,当代科学技术和管理活动的信息革命的出现,人类社会将进入高度发展的信息化时代。

在现代化管理中,信息论已成为与系统论、控制论等相并立的现代科学主要方法论之一。信息价值,信息量,信息反馈,信息时效性、真实性,信息处理、传递以及信息论与信息科学是现代化管理的运动命脉。实际上,现代化管理与信息已融为一体,并形成一种特殊形态的信息运动形式,即管理系统信息流。

自本世纪40年代以来,许多科学家、哲学家、管理学家,将信息的结构内容和本质特征的研究,列为当代科学前沿及管理理论发展的重要课题,做了大量的工作,取得了丰硕的成果。但是,到底什么是信息?它的本质是什么?信息是物质的,还是精神的?信息可不可能作为既不完全是物质的又不完全是精神的特殊形态而存在?对这些问题,许多科学家、哲学家、管理学家争论不休,众说纷纭,至今还没有一个统一的看法。这里也无法全面解决上述问题,只是从管理学的角度,作一些初步的探讨。

1. 管理信息的定义和分类

信息很早就被人们利用,但真正被作为一个科学概念探讨,则是本世纪40年代以后的事;而被作为科学为人们普遍认识和利用则是近几十年的事情。

信息是物质的普遍属性:它表述它所属的物质系统,在同任何其他物质系统全面相互作用(或联系)的过程中,以质、能、波动的形式所呈现的结构、状态和历史。

管理的信息系统,是一种有严格秩序的模式和组织的形式。揭示管理与信息的内在联系,也是管理科学发展的一项重要突破。

管理系统是一个复杂的大系统,在管理活动中贯穿着两种“流动”:一是物流、二是信息流。物流是系统内输入资源,经过形态、性质变化而输出产品的运动过程。伴随着物流而产生的设计图纸、工艺文件、计划等大量资料,则形成了信息流。物流是管理

运动活动的原生运动。信息流是伴随着物流而产生的,它引导物流有规律的运动,以达到最优的经济效果。它反映了管理世界中各种管理形态的特征和变化的组合,规定了它们数量与质量的关系,并通过管理的综合统计部门的分类、复制、转录、变译,制约着主管者的分析、判断、估测等管理逻辑思维,推导出相应的决策,以指挥和组织管理活动按照预定的目标和利益发展。

管理是一个复杂有机的动态过程,其中包含着的市场需求、生产过程、人员心理、主管意识、技术条件、原料供应等要素之间每时每刻的相互关联、排列顺序和质与量关系,无不变化多端,表达为各种不同的管理信息。在具体管理过程中,管理要素的数目又是成千成万,在相互关联、排列方式和质量关系上又丰富多彩,所以,管理信息的组织结构千变万化。正是这种千变万化的管理信息所代表 的物质运动决定着企业生命肌体的经营变化、产品换代、技术更新、工艺改进、人员培训、管理体制的调整和市场销售波动等多种多样的管理形态。从而描绘出多维多层次的管理世界的“群体蓝图”,显示出管理信息的特有功能。

如上所述,管理信息是整个管理世界物化运动的普遍属性,它表述了它所属的管理系统,在同任何其他管理系统全面相互作用和联系的过程中,以时间、效益、决策的形式所呈现的管理形态、结构及其运动过程。

根据管理唯物论的基本原理,我们可以对这个定义分解为以下几点:

(1)管理信息是整个管理世界物化运动的普遍属性。这里的物化运动不限于企业内部,也不限于任何其他管理系统,它应包括管理者自身及其精神活动在内的各个方面。正是这种物化运动的普遍属性,才构成了以人为中心的管理信息系统。

(2)管理信息存在于它所属的管理系统同任何其他管理系统的全面的相互作用中。管理信息存在的这种特性是理解管理认识论的关键。

(3)管理信息所表述的管理系统的形态、结构及其运动过程是建立在大量可供统计的随机事件的基础之上的。

(4)管理信息既然是管理系统的(时间、效益和决策)形态、结构及其运动过程的表现,自然与时间、效益和决策有着确定的关系。实践证明:在复杂的管理中,时间、效益和决策是管理不可分离的属性,不同的时间、效益和决策之间是可以相互转化的。

(5)由于管理信息与时间、效益的不可分离性,所以一切信息过程均为不可逆的过程,即在管理信息过程中时间和效益是不可能“倒流”的。

(6)“运动过程”一词说明管理信息不仅是管理系统在全面相互作用中的产物,而且是该作用过程本身。管理信息本身指的就是一种运动过程。

在整个管理世界里,管理信息依据不同的分类方法,可以分为各种不同的类别,而在这繁多的种类中,总的可分为管理自然信息和管理社会信息两大形式。

一切管理所具有的管理自然信息指的是:管理系统以时间、效益形式呈现的自身形态、结构、运动过程与主体(主要是管理者)的同样以时间、效益形式呈现的形态、结构、运动过程相互作用而在人脑中留下的与该管理系统同态的响应。

管理社会信息指的是:一切经过管理者利用语言、文字、符号、图象等加工过的管理自然信息。管理方面的知识、情报、指令、告示、法律等等全都属于管理社会信息。管理社会信息施加于人们的力量是调节控制其自身的行为的主要的能量,也是形成各种管理心理状态适应环境的最基本的管理刺激力量。

之所以把繁复众多的管理信息形态归纳为自然和社会两大类别,是因为随着整个管理世界的高度发展,这两种信息越来越显示着自己典型特征,对于任何管理者来说,他将随时都会同时面临着这两种信息,并深刻地影响着自己管理活动的得失。就某个管理者而言,这里的管理社会信息也可以是经由前人或别人加工过的管理自然信息的转换。由此可见,管理社会 信息比管理自然信息多一层同态转换,是经过了两次同态转换的管理系统信息。一般来说,人类的管理知识是通过一代一代人的补充积累来克服它本身的局限性的,然而,在人类的整个管理文明发展的进程中,得到真理的更重要的途径和方式却是引起管理知识体系突破的信息革命。

在以管理为渊源的社会发展的每一个阶段上都有着相应的信息革命,特别是有着相应地对管理信息进行定性、定量处理的重大进步。每一次在管理信息定量处理方面的突破都必须伴随着相应的以管理为渊源的社会发展的飞跃,也必定促进和推动着相应的管理意识和行为的进化。在人类管理史上,这种飞跃和进化的速率一次比一次快。这一连串的飞跃正显示人类处理管理信息的系统以及管理系统本身在趋向有序和自组织化的过程中,以同样精简和缩短的形式重演着人类机制在漫长的岁月中趋向有序

和自组织化的过程。

2. 信息在管理中的意义和地位

如果从功能看本质，信息就是整个管理运动过程中各种不同的形态、现象、系统等之间普遍联系的一种重要中介。

（1）信息是管理主体从物质到意识的反映过程中的主要中介。人类从物质到意识的反映是借助信息这个中介完成的。同样，管理主体从物质到意识的反映的重要中介也是信息。

不同的管理形态和现象有不同的特征，这些特征的运动变化，都载荷着某种信息。而信息流通的关键则是主体的活动。信息是联系管理客体和主体的中介，也是管理主体实践与认识的中介。二者在一定程度上是一致的。

人们的管理实践过程，就是由管理目的和手段的统一所构成的实践活动作用于管理对象而产生实践结果的过程。人们要达到预期的管理目的，最重要的是要使自己的管理实践活动符合管理对象本身所固有的性质和规律。这就要求人们必须把管理对象当作认识和改造的对象，促进管理主体与客体相符合。而管理信息正是联结管理实践与认识、客体与主体的一种重要媒介（虽然并非是唯一的媒介）。维纳在论述信息对实践与认识、客观与主体联结的媒介作用时说：“人通过感觉器官感知周围世界，在脑和神经系统中调整获得的信息，经过适应的储存、校正和选择等过程后进入效应器官。这些效应器官反作用于外部世界，同时也通过像运动感觉器官末梢这类感受器，再作用于中枢神经系统。运动感觉器官所收到的信息又同已经储存的信息结合在一起，影响将来的动作。”（《维纳著作选》，第 3 页）维纳这里描述的信息中介作用，同样也包括管理主体从管理实践到认识和从管理认识再到实践的两个过程：通过主体感官获得来自管理对象的各种信息（即感性经验材料），转化为内传递、变换、编码输入大脑，这相当于管理感性认识阶段；再通过管理主体人脑的思维活动，将丰富的以信息形式体现的感性材料，经过存储记忆、选择抽取、逻辑加工整理，达到对认识对象的本质认识。这就是以管理信息作媒介的从管理实践到认识的过程。而输出的信息，通过效应器反作用于外部世界，相当于从管理理性认识能动地再回到改造管理对象的实践中去，也就是以管理信息作媒介的管理认识再到管理实践的过程。

必须指出，管理信息的媒介作用，在两种过程中，其特殊表现有所不同。前者是通过管理实践获取信息，转化为认识；后者则是利用管理认识，使用信息，指导管理实践。在使用管理信息的过程中，由于管理对象即认识和改造的对象是不断地发展变化的，因此，输出的管理信息往往不可能一下子与管理对象的内容完全相符，这就需要有一个通过实践获取反馈管理信息作为输入。并同原来储存的管理信息结合起来形成新的认识、再进而转化成为使用管理信息作为输出去指导管理实践的过程。这种无限往复的过程，也就是管理信息中介的无限进展的过程。

（2）信息是管理主体获得外域与古代间接知识的重要中介。管理知识，人们对管理世界认识的很大一部分，甚至主要部分，是通过信息这个中介间接获得的。

在整个管理世界中，尽管管理主体的外域是无限广阔的，主体的感官是有局限性的，但对主体来说，并不存在“认识的极端”。这是因为，管理主体可以在自己与外界之间插入“仪器客体”以强化和延伸感官的功能，日益有效的借助管理世界的信息流，使过去认识不到的现象显示出来，不断在广度深度上扩大自己的认识视野。在这中间，信息即是从已知通向未知的一个中介。同时，这也表明，信息是管理主体取得外域知识的一个重要中介。

另一方面，信息也是管理主体了解古代管理知识的一种重要媒介，一个国家的管理，不仅与该国的生产技术水平有关，而且与其民族特点、文化传统信息相联，而后者则是由历史发展沉淀的。

（3）信息是一切管理组织系统相互联系的重要中介。从管理群体到企业集团，从经营结构到市场体系，从一个企业的管理到整个世界的管理系列，都有自己的组织。尽管它们的领域不同、性质不同，但它们都有共同的组织过程，因而，都需要有一定量的信息作为居间联系的中介，使系统从原来无联系的状态出发，排除许多别的可能状态，只取某一种或几种可能状态，变无序为有序。

自古以来，由于经济、文化、地域等不同，人们结成了许多特征各异的管理群体，但他们都有一个共同点，即都需要信息作联系中介。而随着人类信息传输手段的发展，信息的这种中介联系作用也越来越重要。今日世界的社会管理越来越依赖于报纸、电话、电视、卫星等，即证明了这一点。

当然，我们承认信息的中介组织联系作用，进而也承认一定信息对人的行为、思想、感情等产生一定的影响的中介作用。但其中绝不包含任何神秘之意。

我们认为,信息之所以能够成为管理世界这样广泛领域普遍联系的一种重要中介,之所以能够沟通客体与主体、物质与精神、实践与认识的管理对象和运动过程,这与信息作为物质系统和管理系统的形态、结构和运动过程的本质特征,有着密切的关系。

三、控制论与企业管理

本世纪40年代,美国著名数学家诺伯特·维纳开创了一个别树一帜的理论体系——控制论。控制论一产生,不仅以与量子论、相对论的同等荣誉载入科学史册,而且以它强大的活力获得迅速发展,形成了包括管理、经济、工程、社会、生物等控制理论和人工智能等多分支在内的庞大学科体系。控制论的产生和发展所带来的影响,甚至导致了世界学科图景的改观,管理思维方式的变革,当代管理学观念的深化。

1. 控制论思想在管理中的应用

控制论思想最先源于1943年维纳与罗森伯里特·毕格洛合写的《行为、目的和目的论》一文。其后在维纳的《控制论》一书中得到发展和完善,并引起各学科领域的重视。各个学科的竞相研究与应用,使之成为不受社会科学、自然科学具体研究的限制的、跨学科的方法论科学。

近年来,控制论又日益渗透于人类社会管理领域。控制论将社会的国民经济管理、企业管理、科学管理、工程管理、军事管理、行政管理,甚至整个社会经济管理运动,都作为大系统来研究,探索其全面的指挥和控制的规律,相应地形成了管理控制理论体系。

克劳斯在《从哲学看控制论》一书中指出:控制论不仅给许多科学、技术与生产带来了新的范畴与方法论,因而对人类有极其巨大的意义,而且它的规律性对人类社会本身也是有效的。人是管理主体,社会通过管理形成有机结合。整个人类生存能够在复杂的自然环境中稳定地存在和发展,就是通过社会有机体具有的自我调节和管理能力,协调人们之间的关系。在一定历史时期内形成最大的与自然界作斗争的能力,同自然界进行物质和能量的交换,使自身不断得到巩固和发展。因此,人们之间的社会管理和调节关系同样具有控制论性质。个人与企业之间,企业与企业之间,经济区与经济区之间,企业与国家之间,国家与国家之间,国民经济的生产、交换、分配、消费之间,国内市场与国际市场之间都存在着错综复杂的反馈和控制关系。

现代社会由于生产力的高度社会化、科学技术的密集化、经济活动联系的复杂化,使对整个社会管理运动和控制问题比以往任何一个历史时期都显得突出和重要。这就是为什么第二次世界大战后控制论在那些发达国家的管理科学中得到迅速发展的原因之一。

2. 控制论思想在管理哲学中的意义

控制论思想的深刻的管理哲学意义在于,它不仅引导管理主体在管理科学研究中开拓新领域,而且促使他们对整个管理世界的认识产生新的飞跃。

(1)控制论思想在空前广泛的意义上,描绘了管理形态和运动规律的多样性的统一。呈现在人们面前的整个自然界,是一幅由种种联系和相互作用无穷无尽地交织起来的画面。在过去的很长一段时期里,人们虽然在总体上把握了管理世界物化形态多样性的统一,把握了种种管理联系总画面的一般性质,但却没有说明构成这幅管理总画面的各个细节,本世纪发展起来的管理科学,将统一的具体的管理运动各个过程和形态,从经济的或企业的联系中抽取出来,进行分门别类的研究,建立了反映管理客体各个特定侧面或层次的分支学科,如质量管理、设备管理、技术管理、计划管理、财务管理、经营管理、劳动管理,……等等。从而深刻地反映了管理形态和运动规律的多样性。但是,这种做法,也给人们留下了一种习惯:把管理的运动形态和过程孤立起来,撇开广泛的总的联系进行考察,致使各个管理分支学科在语言、概念、方法上,互不相通,分立发展。这种情况反映在主体的哲学倾向上,就造成了特有的管理思维方法。

然而,由于人类思维把握管理世界的认识过程,毕竟是两极对立的形式中发展着的。当人们的管理认识活动由原始的感性具体上升到进一步科学抽象之后,必然要由科学抽象再上升到思维中的具体,即从总体上去综合把握管理形态和运动规律多样性的统一。

宏观的、微观的、自然属性的、社会属性的不同领域管理形态和运动规律性的统一,是在整个管理世界和各个管理领域中,以及它们之间搭起一座探求这种多样性统一的桥梁的客观基础。德国物理学家普朗克,在其《世界物理图景的统一性》一书中指出:科学是内在的整体。它被分解为独立的部门不是取决于事物的本质,而是取决于人类认识能力的局限性。实际上,管理科学被分解为以宏观和微观、自

然属性和社会属性为对象的不同领域，确实是取决于人类认识能力的局限性的。一旦这种局限性得到革命性的突破，管理的宏观和微观，自然属性和社会属性一定将以整体的形象，呈现在人类认识的图景上。而控制论恰好在一定程度上完成了这种突破。它的贡献在于：证明了管理世界种种联系（包括系统联系、结构联系、功能联系等）和控制过程的客观过程和性质，揭示了宏观的、微观的，客体的和主体的种种联系和控制过程的统一。它使人们懂得了上述这些截然不同的领域，都存在着信息传递和反馈调节等共同特点，存在着通讯和控制的共同规律。

（2）控制论思想在一定程度上深化了人们对哲学范畴的认识。由于控制论思想日益广泛深入地浸透到我们的管理客体和主体活动中，因而它也广泛地涉及到管理辩证法的问题。控制论与管理辩证法的理论之间，甚至存在许多对应关系和某种对应原则。从这个意义上可以说，控制论提供了管理辩证法的一种拟化形式，实现了管理辩证法某些原则的具体化、模式化，给出了更具体、更准确地运用管理辩证法去分析和解决问题的方法和途径。它揭示了信息传递和调节控制等管理普遍联系的新形式，丰富了人们对管理运动发展、变化、因果联系等和管理哲学观念的内容，有利于揭示管理活动的简单与复杂、部分与整体、可能与现实、间断与连续、目的性和适应性等范畴的辩证关系。

（3）控制论思想在认识和实践意义上，为管理主体认识和改造管理世界，提供了新的有力武器。管理主体的一切活动，归根到底都是有目的地认识和改造管理客体的实践活动。在这个意义上说，控制论对进行管理科学研究的实践，对于主体的东西见于客体的东西，从一个侧面提供了普遍适用的方法。这种方法已为科学技术、生产经营管理等管理活动提供了重要思想武器，引起人们对管理客体的认识观念的深刻变化，并给予实践上以巨大影响。

而且，只要我们把上述个别场合论证控制论的哲学思想对管理实践的意义再放到它和整个管理科学体系的总联系中来考察，就不难看到它的多方面、多层次的结构特点，并且进而会看清控制论在现代管理科学总体系中所占有的重要地位，以及对整个管理科学体系的结构和层次的改变所发生的影响。

第三章 经理决策技巧

一、决策的类型和程序

1. 决策是一门科学

美国管理学家孔茨(Herold Koontz)把管理理论学派划分为六个学派:①管理过程学派;②经验学派;③人群行为学派;④社会系统学派;⑤决策理论学派;⑥数理学派。美国的卡内基—梅隆大学教授西蒙、马奇等人,广泛汲取了各个学派有用的东西,把古典学派和行为学派两派理论有机地结合起来,运用决策论和控制论等数学工具来分析和阐述各种管理问题,从而形成了自己的新的决策理论学派。这一决策理论学派的出现,对管理理论作出了杰出的贡献。

2. 决策的定义

何谓决策?其定义众说纷纭。有一点是共同的,即决策是从多种方案中做出的选择或决定,也可以说是多方案择优。通常讲的领导"拍板",指的就是决策,但绝不能把决策仅仅理解为一瞬间的"拍板",它包括决策前的提出问题、搜集资料、预测未来、确定目标、拟订方案、分析估计和优选以及实施中的控制和反馈、必要的追踪等全过程。

决策是人类社会确定方针、策略的大计活动。它涉及到人的生活的各个领域,人和集体的各种行动都受决策的支配,它是有意识地指导人们的行动走向未来预定的目标。由此观之,决策定义的内涵包括:

(1)决策总是为解决某一问题作出的决定。

(2)决策是为达到确定的目标,没有目标就没有方向,也无法决策。

(3)决策是为了正确行动,不准备实践,用不着决策。

(4)决策是从多种方案中作出的选择,没有比较,没有选择,就没有决策。

(5)决策是面向未来的,要作出正确的决策,就要进行科学的预测。

决策是一个过程。从认识论上考察,决策过程就是一个主观反映客观的动态认识过程,是从实践中获得规律性认识并形成概念,再从抽象到具体形成决策以付诸实践的过程。实践既是决策的起点又是它的终点,决策过程是认识论中两个飞跃的中间环节。这个过程贯穿着人的逻辑判断,特别是创造性的思维活动。问题源存在于实践中,而要从问题中揭示其固有的本质,保证概念开发的正确并作出科学的决断,必须靠理性思维的抽象力。决策在实施中发现了偏离目标的震荡,发现了同客观规律的反差,经过反馈进行再认识,修正主观认识,调整决策以同实际达到具体的、动态的统一,这就是一个从实践到认识,再从认识到实践的能动的创造性的决策过程。

在整个决策过程中要区别决策研究同决策行动两个环节。决策研究是智囊团的职责,集中体现在"谋"上。而决策行动是领导者的职能,集中体现在"断"上。谋与断是有联系的,多谋才能为善断创造条件,但"谋"不能取代"断","断"又不能脱离"谋","谋"得不科学,由智囊团负责,"断"得失误,要由领导者负责。"谋"与"断"要分工,各尽其责。

科学决策要求按科学的决策程序办事,要求依靠专家集团运用科学的决策方法提供方案,也要求领导者用科学的思维方法去决断。

3. 战略决策和战术决策

决策学是一门新兴科学。自从1954年在美国首先提出"决策论",并将它应用于企业经营管理工作以来,发展很快,效果显著。

由于市场经济的日益发展,市场竞争日趋激烈,"环境因素"越来越成为决策企业命运的重要因素。因此,企业管理逐渐由生产管理向经营转移,企业管理的职能也正在开始由科学管理的计划、组织、指挥、协调和控制的职能向预测和决策的企业现代化管理方向转移。这是一种必然的发展结果。商品经济越发达,这一转移便越明显。任何一个企业,忽视这种发展趋势,就会在日趋激烈的竞争中被淘汰。任何一个企业家,无视这种发展趋势和发展规律,就会在实践中碰壁,甚至栽跟斗。

很明显,对企业来说,战略决策,不是一般的企业经营和管理问题的决策,所谓战略决策是指涉及

企业命运和前途的、重大的、长远问题的决策。如企业的长远规划、企业的经营总目标、企业经营方针的确定等。

战术决策同战略决策不同。所谓"战术决策"是指企业在实现战略经营目标、经营方向、经营规划等战略决策过程中，对具体经营问题、管理问题、业务、技术问题的决策。（见经营管理决策分类示意图1.3.1）



图 1.3.1　决策分类示意图

4. 单一目标决策和多目标决策

在企业经营和管理的决策中，无论是战略决策，还是战术决策，都是为了实现某种目标而进行的。如果企业决策是为了达到同一目标而在多种（即两种以上）备选方案中选定一个最优方案，那末，这类决策问题便称为"单一目标决策问题"。如果所要决策的问题，不是为了实现同一个目标，而是在为实现若干个目标的若干方案中进行最优方案的选择，那末，这类决策问题便称为"多目标决策问题"。这类决策问题在实际工作中是很少见的。大量的、常见的是"单一目标决策问题"。单一目标决策问题中，一般有三种类型的问题：第一种类型是所要决策的问题条件比较明确，概率和效益也可以肯定。其特点是各个备选方案同目标之间都有明确的数量关系，并且在各个备选方案中都只有一个自然状态。因此，这类决策问题是比较容易解决的单一决策问题。这类决策问题便称为"确定型决策问题"或称为"肯定性决策问题"。第二种类型是"风险型决策问题"。这类决策问题较为复杂，而且也较为多见。在这类决策问题中，虽然各个备选方案同目标之间也有明确的数量关系，但是，方案中存在两个以上的自然状态。所谓"自然状态"，是指决策者无法予以控制的状态。因此，自然状态越多，决策所冒的风险越大。然而多数决策问题中的自然状态的权率可以运用数理统计方法或者采用预测的方法求出。第三种类型是"非确定型决策问题"或"非肯定性决策问题"。有许多决策问题是面临着自然状态既不完全肯定，又不能完全否定的状态。这同风险型决策问题的主要区别在于其自然状态出现的概率无法加以计算和预测，主要靠决策者的经验和智慧予以判断、估计来解决。这时，决策的正确性往往同决策者个人的素质因素有很大的关系。如果决策者个人的知识、经验、智慧、魄力等基本素质能够综合运用，做到适时适事，恰到好处，不失时机，正确决策，这就是企业家决策艺术的体现。

实际上，企业不但在进行"非确定型决策问题"中，决策的正确与否受决策者个人的素质和主观因素的影响，而且，在任何一项决策过程中，作为主要决策者的企业家，都必须根据实际情况独立进行判断来择优确定方案。因为：一方面各种"最优方案"往

往并不能把所有未来因素都全部确定下来。决策的科学性只能给决策者提供选择的宏观依据，有这个依据和没有这个依据显然是大不相同的。但是，即使是经“科学手段”所提供的备选方案，也不可能彻底代替决策者（个人或集体）的才智、智慧和决策者的丰富的实践经验和判断力。另一方面，由于决策者的“效用”态度不同，所以，对备选方案的评价和选择也不相同。所谓“效用”，就是决策者对于某种利益或损失有各自独特的反应和感觉，这种反应或感觉，就称为“效用”。所谓“效用曲线”，就是以利益和损失作横座标，以效用作为纵座标划出的曲线（如图 1.3.2）。从图中可知，甲、乙、丙三个决策者的效用态度是极不相同的。决策者甲，是个勇于开拓，敢于创新者，是敢于冒风险，谋大利的决策者，对利益很敏感；决策者丙，则与决策者甲具有完全不同的特点，是个因循守旧、谨小慎微的决策者，决定问题慎之又慎，竭力避免冒风险。因此，对利益反应比较迟缓，而对损失特别敏感；决策者乙，则又是另一种类型的决策者，他讲究科学，尊重客观，不求大利，也怕损失。可见，由于决策者个人的特点及其对所处环境和对未来的预测以及个人素质的不同，往往对方案的评价和反应是极不相同的。因此，一方面必须重视科学决策的意义，为决策者提供科学的、合理的决策依据；另一方面，又必须要重视决策者个人或集体的才能和智慧，即充分发挥决策者的智力和创造力而不以“科学决策”取而代之，使两者紧密结合。既发挥决策的科学性，又充分发挥人的能动性。这尤其在“风险型决策问题”和“非确定型决策问题”中是尤为重要的。



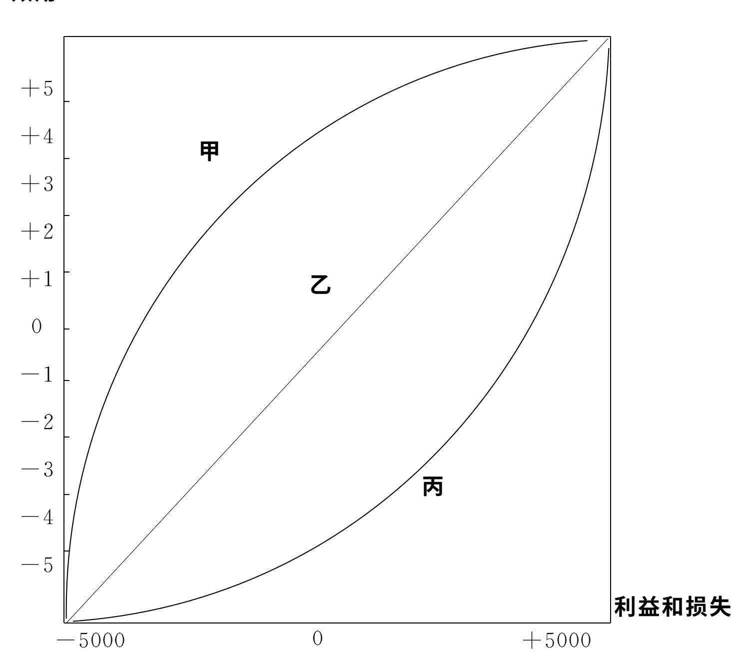


图 1.3.2 效用曲线

5. 程序化决策和非程序化决策

无论是战略决策问题或战术决策问题，也无论是单一目标决策问题或多目标决策问题，归纳起来，都属于“程序化决策问题”和“非程序化决策问题”两大类。在企业全部经济活动过程中，有许多问题需要进行决策，这是企业经营职能的需要，也是企业管理科学化和现代化的需要。企业没有决策也就没有管理的正常秩序，也不能正常生产、运行。企业没有决策也就没有管理，没有经营。但是，企业中也并非每一项工作都要进行决策。一个企业的工作千头万绪，每天要处理的问题成百上千，事事都要来一番“科学决策”并非需要。比如说：会计每天要为计算成本而

忙碌，出纳每天要收付大量现金，统计员天天要为统计报表而不停地计算着各种数据，等等。这些事情都是有章可循、有制度、有职责范围的。这类活动是经常反复进行的，可以根据一定的规定，一定的程序去处理，无需每次活动都要作出新的决策。所以，属于这一类问题，实际上并不是不需要决策，而是早已进行过决策，并且天天按照已决策的程序在进行着。这类决策问题就是"程序化决策问题"。如作者计划有编制程序，工人操作有操作规程……。因为它是重复进行的，只要做出决策，就可以反复遵照程序办事就行了。程序化程度越高，管理秩序、管理水平也越高，管理工作效率也越高。一般"战术决策问题"基本上属于这一类决策问题。或者说，战术决策问题，即管理和义务问题应当逐步实现程序化。我们在这里重点说明的是另一类决策问题，它既非例行活动，又不是经常重复出现的，而是一次性的非例行的决策活动，如新产品开发的决策问题、多样化经营的决策问题、市场供需重大变化的应变措施的决策问题、引进先进设备、先进技术的决策问题、厂房扩建工程的决策以及职工重大技术革新的推广应用、企业经营目标、经营方针的制定等等，这类决策问题不仅是企业经营和管理中比较重要的事情，并且是不能程序化的、新出现的因而需要做出新的决策的问题，称为"非程序化决策问题"。企业的战略决策问题，其中包括单一目标决策问题和多目标决策问题，基本上都属于"非程序化决策问题"。

常规决策是一种例行决策，在日常工作中经常需要解决的一般性决策，其特点是，有一定反复性和结构，在决策方法上已经定型化了。决策者可以凭借经验按照例行规章和程序去做出决定，不必每次都做新的决策。如一个企业的原材料的采购批量和时间规定，按时按量进货即可，不必每次都重新决策。设备维修也是一样，到一定周期就应按规定去执行。非常规决策，是不重复出现的非例行活动的决策。如国民经济重大项目的决策，不但要考虑经济因素本身，还要考虑社会、人口、教育、就业、环境等上百种不确定因素。又如大型企业经营方向的决策，不但要考虑市场要求，还要顾及技术力量、设备能力、材料供应、能源条件、运输力量、环境保护等一系列问题。这类决策具有很大的偶然性或随机性，其特点是，①发生的问题很少有重复性；②存在着较为复杂的内外环境和条件；③在某些环节上无法用定量方法来表达；④涉及到重大经营管理问题。这类决策往往需要收集整理一定的定量性数据，再加上决策者的经验判断。如在竞争的情况下，应发展什么产品？这些产品的市场需要量有多大？本企业在市场上占有率如何？这一新产品的经济寿命有多长？最后，企业应不应发展这种新产品？如果发展，将来的产量应该多少为佳？如不发展，企业现状能不能维持下去？这些问题有些可以定量化，有些要凭经验判断和决策的才智。

6．高层决策、中层决策和基层决策

高层决策，是指上层领导者所做的方向目标之类的重大决策，大多数属于非定型的或风险型决策。

中层决策，一般是由中级管理人员所做的业务性决策。

基层决策，是由基层管理人员所做的执行性决策。

上述三种决策具有交叉效应，但因决策的层次不同，具有不同的职能、作用和比重，其复杂程度、定量化程度及肯定化程度都有一定区别。用表 1.3.1 示意如下：

表 1.3.1　高层决策、中层决策和基层决策的比较

决策种类	高层决策	中层决策	基层决策
性质差别	非定型化多 定型化少	定型化多 非定型化少	基本定型化
层次差别	战略性的多	业务性的多	执行性的多
决策的复杂程度	复杂	比较复杂	比较简单

决策种类	高层决策	中层决策	基层决策
决策的定量化程度	大部分无定量化,具有风险性	大部分定量化,小部分无定量化	全部定量化
肯定程度	不完全肯定	肯定	很肯定

7. 风险型决策

决策是面对未来的,而未来又有不确定性和随机性,因此,有些决策具有一定的成败概率,叫风险型决策。

现代社会化大生产,受客观环境的制约性大,一项重大决策对环境变化的适应性不同,其后果大不一样。如现代汽车工业,在面对"能源危机"的环境下,想要发展不用石油的汽车,那就需要投入较大的研究试验费用,根据判断如能有很广的销路,那么就可以在投入市场几年之后收回投资并获得较大利润,这是成功的估计。如果因这种汽车造价高,使用不便,没有市场需求,那就要失败。对这两种可能性如何判断,怎样做出选择,就属于风险性的决策。也就是要冒一定风险,存在着两个前途,两种结果,决策不当就会带来巨大损失。当然这种决策也不完全是盲目的,要做各种预测,进行反复的技术经济论证,决策搞得科学,成功的概率就会高一些。

8. 决策的技术处理方法

对于程序化决策问题和非程序化决策问题,在技术处理上,由于企业管理的发展水平不同,所采用的技术和方法也不相同。因此,决策问题采用何种手段,是企业管理处于何种发展阶段的重要标志。关于决策的分类和技术处理,美国经济学家西蒙(H. A. Simon)曾列表1.3.2如下:

表1.3.2 决策的分类及技术处理

决策类型	传统的决策技术	现代的决策技术
程序化决策:重复的、例行的决策,由组织制订其决策的具体程序	(1)习惯 (2)标准的业务程序 (3)组织结构:共同的目标、分目标系统、信息联系的渠道	(1)运筹学:数理分析、模型、电子计算机模拟 (2)电子数据处理
非程序化决策:一次的、非例行的新决策,按一般决策过程来处理	(1)判断、直觉、创造性 (2)经验 (3)经理人员的选择和训练	启发式解题技术之应用: (1)决策者之培训 (2)启发式电子计算机程序之设计

9. 决策的程序及要求

决策程序大致可分为发现问题、确定目标、搜集资料、制定方案、评估和优选方案、贯彻实施、反馈及追踪检查等七个过程(如图1.3.3所示)。这种划分是相对的,既可简化步骤,也可具体细分,有的分三大步骤,有的分八个阶段,但其逻辑顺序和科学要求基本是一致的。

10. 发现问题

任何决策都是从发现和提出问题开始的。所谓问题,是指应该或可能达到的状况同现实状况之间存在的差距,也表现为需求、机会、挑战、竞争、愿望等等,是一个矛盾群,是客观存在的矛盾在主观世界中的反映。矛盾的复杂性决定着决策中问题的复杂程度。矛盾群是决策的问题源。但并非任何问题都要

决策，面对纷繁复杂的问题，要经过一系列思维活动，对问题进行归纳、筛选和提炼，善于抓住有价值的问题，把握其关键和实质。如果真正的问题没有抓住，或者抓得不准，决策就决不到点子上。

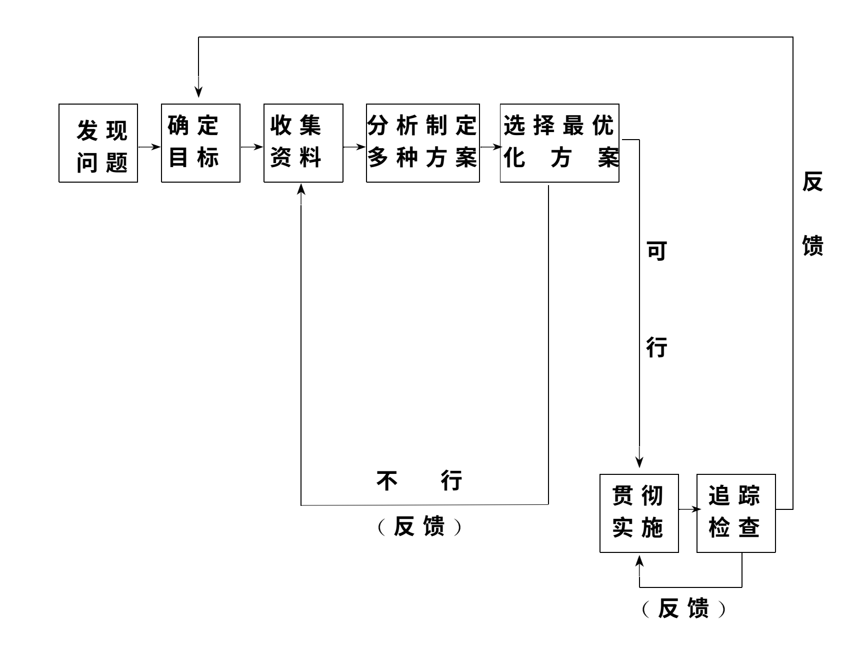


图 1.3.3　科学决策的一般程序

明确问题包括两个方面，一是要弄清问题的性质、范围、程度以及它的价值和影响。不能停留在表面现象和笼统的感觉上，要分析问题的各种表现、同未来需要的不适应状况。区分问题的不同类型，诸如全局性的或局部性的；战略性的还是战术性的；长远性的或暂时性的；已经显现的或潜在的；能够解决的或暂时无条件解决的等。要搞清问题之间的相关性、层次性、历时性，认识其状态趋势和特点。没有对问题本质的、整体的认识，没有把握客观事物的运动规律，就没有决策的正确方向和前提。为能抓准问题，必须深入进行调查研究，搞清事实，明确问题。二是要找出问题产生的原因，分析其主观原因和客观原因，主要因素与次要因素，直接原因与间接原因等。对问题产生的原因作纵向和横向分析。纵向解剖是指从问题的表面开始进行分析，层层深入，究其根底。横向分析是指将同一层次的原因及其相互关系搞清楚，从而找出主要原因。

11. 确定目标

发现问题后，接着就要确定目标。所谓目标，是指在一定条件下，根据需要和可能，在预测的基础上所企求的终极要求，或决策所要获得的结果。

确定目标是决策中的重要一环，目标一错，失之毫厘，谬以千里。明智的决策者有这样的体会，“目标一旦定好，决策问题已经解决一半”。确立目标要注意以下几个问题：

（1）要有层次结构，建立目标体系。目标是由总目标、子目标、二级子目标从总到分、从上到下组成的一个有层次的目标体系，是一个动态的复杂系统。大文豪托尔斯泰说：“要有生活目标，一辈子的目标，一段时期的目标，一个阶段的目标，一年的目标，一个月的目标，一个星期的目标，一个小时的目标，一分钟的目标，还得为大目标牺牲小目标。”决策目标固然不必分得这样细，但必须有总有分，目标之间相互衔接，使整体功能得到有效发挥。

（2）目标是可能计量其成果、规定其时间、确定其责任的。

（3）要规定目标的约束条件。如把产值、利润增长一倍作为目标，同时要规定在产品的品种、结构、质量、规格符合一定的前提条件下来完成。执行的结果如不符合这些条件，那么即使产值、利润的计划已

经完成,也不算达到了目标。约束条件主要有资源条件、质量规格、时间要求及法律、制度、政策等限制性规定。

(4)建立衡量决策的近期、中期、远期效果的三级价值标准,建立科学价值、经济价值及社会价值指标,并进行综合权衡,以构成价值系统,以此作为评价标准。

(5)目标的确定,要经过专家与领导的集体论证。

12. 搜集资料,掌握情报信息

搜集与决策有关的经济、技术、社会等各方面的情报资料,是进行科学决策的重要依据。情报信息量的大小、正确与否,直接影响到决策的质量。要想在决策上不失误,必须有丰富可靠的情报来源、迅速的情报传递、准确的情报研究,这是决策科学化的重要物质技术基础。没有一批定量的数据,就不可能为决策作出定性分析。因而,要尽可能大量占有数据和资料。资料来源,一方面是统计调查资料;一方面是预测资料。搜集情报信息资料要达到以下要求:

(1)资料必须具有完整性,凡与目标要求有关的直接或间接资料,都要尽可能搜集齐全;

(2)资料情报必须具有可靠性,要有依据,要具有时间、地点、对象的连续性要求,数字要准确无误;

(3)对资料要做系统分析,着重从事实的全部总和、从事实的联系去掌握事实,从事物的发展中全面估计各种对比关系,以保证掌握情报信息的科学性;

(4)对一些不确切的问题或疑难问题,要召集专家及有关人员进行集体会诊,以做出定性分析和概率估计。

做好预测工作,是确定目标和搜集资料两个阶段都十分必要的事情。

科学的决策要有科学的预测。科学决策需要的科学依据包括经济依据、现状依据、预测依据。对事物的过去和现状进行定量定性分析是重要的,但还是不够的。决策是在今后执行的,分析历史和现状是为了预测未来。没有科学的预测,就没有科学的决策。我国过去一些决策上的失误,其中一个重要原因,就是科学依据不足,尤其缺乏预测依据。只有通过科学的预测从而获得决策所必要的未来发展的信息,才能有可靠的科学依据。

13. 制定多种方案

拟定供选择用的各种可能方案,是决策的基础。这项工作主要是由智囊机构承担的。如果只有一个方案,就没有比较和选择的余地,也就无所谓决策。国外常有这样的说法:“没有选择就没有决策”。一些经理人物也常用这样的格言来提醒自己:“如果你感到似乎只有一条路可走,那很可能这条路就是不该走的”。我们过去经常是一个方案,一上一下,这种作法似应改进。拟定方案阶段的主要任务是,对信息系统提供的数据、情报,进行充分的系统分析,并在这个基础上制定出备选方案。要求做到:

(1)必须制定多种可供选择的方案,方案之间具有原则区别,便于权衡比较;

(2)每一种方案以确切的定量数据反映其成果;

(3)要说明本方案的特点、弱点及实践条件;

(4)各种方案的表达方式必须做到条理化和直观化。

在制定方案的步骤上一般分两大步:

第一步是设想阶段。要求有创新精神和丰富的想象力。这些都取决于参谋人员的知识、能力、智慧和胆识。既要实事求是,又不能因循守旧。思想要敏锐、有洞察力并富于远见。第二步是精心设计。如果第一步需要大胆设想,这一步却更要冷静思索、反复计算、严密论证和细致推敲,即经得起怀疑者和反对者的挑剔。这一步,主要搞好两项工作:一是确定方案的细节;二是估计方案的结果。既要有好的主意,又要有好的结果。

14. 优选方案

在方案选择之前,先要对各种备选方案进行评估。要尽可能采用现代科学的评估方法和决策技术,如“可行性分析”、“决策树”、“矩阵决策”、“模糊决策”等技术,对预选方案进行综合评价。这项工作主要由智囊机构的高级研究人员、政策研究人员及从社会上聘请的专家小组来承担。其主要内容是,通过定性、定量、定时的分析,评估各预选方案的近期、中期、远期效能价值,分析方案的后果及其影响。在评估的基础上,权衡各个方案的利弊得失,并将各方案按优先顺序排列,提出取舍意见,交决策机构定夺。

选择最优化方案是决策的关键一环,也是领导的至关重要的职能。在此用得上“一着不慎,满盘皆输”这句警句。做好方案优选,需要满足两个条件:一是要有合理的选择标准;二是要有科学的选择方法。

(1)关于选择方案的标准。什么样的方案是最佳方案?其标准是什么?这就需要建立价值标准;达到什么程度才符合要求,是最优呢,还是满意就行?这又提出一个“满意标准”问题;如果一个方案执行起来会出现几种不同的可能结果,这时应按什么标准去选择?这就产生了不确定情况下的选择标准问题。

①价值标准。这是选择方案的基本判据。其内容有确定各项价值指标，分清主次，综合评价。一般从系统性、先进性、效益性、现实性四个方面进行综合评价。其中效益性是核心。

②"最优标准"还是"满意标准"？能达到最优标准何乐而不为呢。但在实际工作中往往难以达到。因为人们的认识受许多因素的限制，如主客观条件、科技水平、情报信息以及环境、时间等限制。有的最优方案对某一企业是适用的，在另一企业就不一定适用；有的在短期看是最优的，而长期效果不一定很好。因此，绝对的最优标准是不存在的，最优也是相对而言的。决策理论学派的代表西蒙，提出一个现实的标准，即"满意标准"，或"有限合理性标准"。方案只要"足够满意"即可，不必追究"最优"。多数决策是按"满意标准"行事的。当然，这样做并不排除在可能条件下达到最优的可能性。

(2)选择方案的方法。选择方案的方法甚多，归纳起来，有经验判断包括淘汰法、排队法、归纳法，数学方法，以及试验法等。

①经验判断。这是最古老的一种传统的方法。四十年代前的管理决策基本上都是依靠经验判断。今天把数学方法、物理模型、网络模型方法引进决策中后，经验判断的方法仍然是不可缺少和忽视的。尤其是一些涉及到社会、心理因素等复杂问题和非计量性多的决策，需要有领导者的经验判断。

所谓归纳法，是在方案众多的情况下，先把方案归成几大类，先看哪类最好，就选中哪类，然后再从中选出最好的方案，如选择厂址的决策，往往采取这种方法。这个方法的优点是可以较快缩小选择范围。缺点是可能漏掉最优方案。因为最优方案也可能处在不是最好的那个类中。不过在不允许进行全面对比的情况下，这个办法仍常被采用，因为按此法选出的方案一般还是比较满意的。

②数学方法。运用数学方法选择方案，在50年代以后发展很快。因为在控制变量属于连续型的情况下，经验判断方法很难直接找到最优或满意方案，要借助于数学方法。所谓连续型变量是指这个变量的两个变异值之间，可以存在无穷多个中间数值。如产值、成本、利润等就是连续变量。连续型的控制变量就是意味着备选方案无穷多。若要选择一个最优生产批量，在这个批量时其单位成本最低。假如这个批量数字可在1000斤至2000斤之间选择，若每隔10斤拟一个方案，则共有101个方案，如果每隔一斤拟一个方案，则可拟出1001方案。间隔单位再划小，方案数目可以更多。从理论上讲，由于间隔单位可以划得任意小，因此方案就无穷多。即使是1001方案，要把每个方案的成本都算出，然后再进行比较和选择，那就太麻烦了。而用数学方法就简便得多，这就是有名的最优经济批量公式：

$$N=\sqrt{\frac{2Sn}{a}}$$

它是美国哈里斯于1915年发明的，目前已在许多经济决策中应用。运用数学方法，可以使决策达到精确化。但到目前为止，尚有许多复杂的决策，用数学方法还解决不了，要综合运用选择方案的多种方法加以解决。

③试验法。社会问题的决策，虽然不可能创造出象实验室那样人为的典型条件，如科技界那样去实验。但对重大问题的决策，尤其是对新情况、新问题及无形因素起重大作用不便用数学方法分析时，先选择少数几个典型单位进行试点，然后总结经验以作为最后决策的依据，也不失为一种有效的方法。有些复杂的决策，虽然反复计算、讨论、比较，仍然没有多大把握，这时，实验就被提上日程。但也不是事事都经过试验。在方案选择过程中，往往是在选择范围已经缩小到只剩下两个关键方案而定不下来时，或方案已初步选出但仍感到还不放心时，不妨去作试验为妥。

以上各种选择方案的方法都各有利弊，采用何种办法还要从实际出发，灵活运用，还可创造更加科学的方法，以能更简明地准确地找到最优方案或满意方案。

方案优选，就是领导者的决断，是决策行动，也是决策全过程中最核心、最关键的一着。在这个决定性的环节上见领导者的高低。通常说的领导"善断"，也就是方案"优选"，无"优选"，即无"善断"。在现代化建设中，真正做到"善断"，不是一件易事，要求领导者要有很高的决策的素养，要有战略的系统的观点，科学的思维方法，丰富的经验判断和很强的鉴别能力。

15．贯彻实施

方案择定后，要付诸实施，在普遍实施前进行"试点"。试点要注意选择在整个系统中具有典型性的地方，不能人为地创造某些特殊条件，这样纵然试点成功，也很难以实践。在试验实证中，应特别注重"可靠性"分析。可靠性的概念，即在规定条件下和预

定时间内，完成任务或达到目标的成败概率。其中“失败率”是一个重要标志。“失效”与“可靠”作为一对矛盾范畴，看其在试行过程中的变化规律。一项决策，有时在早期“失效率”高，转入正常阶段“失效率”下降，到后期因条件变化，需要调整决策时，“失效率”又上升，呈现出一种“浴盆曲线”状态。有的呈现“S”型曲线，是波动式的。采用必要的控制性措施，可以正常实施，达到预定目标。有的“故障频率高”，需要采取排除措施或应变措施加以解决。如果方案在实施试点中根本行不通，那就要推倒重来了。

对于可靠性的概率表示，视不同方案可以有不同的系数。如一项科研决策方案，可靠性系数用 Kv 表示，则 $Kv=K_1 \cdot K_2 \cdot K_3 \cdot K_4 \cdot K_5$。用表 1.3.3 来表示：

表 1.3.3　可靠性系数

系数名称	符号	数值
故障频率系数	K_1	0.9～1.2
故障持续时间系数	K_2	0.9～1.2
平均寿命系数	K_3	0.9～1.1
耐用度系数	K_4	0.9～1.1
有效度系数	K_5	0.9～1.1

经过可靠性验证后，可以进入普遍实施阶段。在这一步骤上，要抓好以下工作：

(1)把决策的目标、价值标准以及整个方案向下属交底，动员群众、干部和科技人员为实现目标而共同努力，以求实现。

(2)围绕目标和实施目标的优化方案，制定具体的实施方案，明确各部门的职责、分工和任务，作出时间和进度安排。交方案同时要交办法，层层要有落实方案的具体措施，使总目标有层层保证的基础。

(3)制定各级各部门及执行人员的责任制，确立规范，严明制度，赏罚分明。切忌吃“大锅饭”及粗放管理。要把统一指挥同调动群众的积极性结合起来，加强思想政治工作。

(4)随时纠正偏差，减少偏离目标的震荡。

16. 反馈及追踪检查

即使是一个优化方案，在执行过程中，由于主客观情况的变化，发生这样那样与目标偏离的情况也是常有的。因此，必须做好反馈和追踪检查工作。

这个阶段的任务，就是要准确、及时地把方案实施过程中出现的问题、执行情况的信息，输送到决策机构，以进行追踪检查。

在贯彻实施方案中一般遇到的问题，大致可归纳为三种情况：一是执行人员没有按规定完成任务；二是执行中遇到实际困难，发现方案中有不妥当的问题；三是已经按方案执行了，但未达到预定目标。对发生的问题要做具体分析，第一种是一个教育和落实的问题。第二种，是需要修正方案，使其更加切合实际、日臻完善的问题。第三种，如果属于已危及到决策目标的实现，需要对决策进行根本性的修正，甚至要改变决策目标，这就需要进行追踪决策。如果证明原决策是完全错误的，那就不属于追踪决策的问题，而是要推倒重来的问题了。

追踪决策是正常的但不是注定要发生的或经常大量出现的，否则就失去了决策的科学性了。对追踪决策要有正确的看法，采取冷静审慎的态度。决策过程是一个动态的依赖于时空变量的复杂随机函数，把决策看成一个凝固僵化的东西，是不切实际的。因此，对方案进行必要的修正是不鲜见的。就是对决策进行根本性修正的追踪决策，也是不奇怪的。经过追踪决策使方案达到双重优化，不但会减少损失，而且可以获得更佳效益。

二、决策的准则及方法

1. 科学决策的定义

在企业中，企业家几乎每天都要处理有关经营的、管理的、业务技术等方面的大量问题，其中，有许多重大问题需要审慎地进行决策，需要制定几种方案进行比较和选择；例如在两个以上的计划中选其优，即选择其中一个最佳计划，这就是决策，又如在两个以上的工程设计方案的新产品设计方案中，选择一个最佳方案，也是决策。可见，决策是贯穿于企业经营和企业管理的各个方面，并且贯穿于企业经

营和企业管理的全过程的。长期以来,在企业决策活动中,比较普遍地是采用凭企业领导人的经验、感觉和主观判断进行定性的决策,而很少用定量性决策,更少依据多种(如两种以上)不同定量性方案从中择其优而决策,诚然,对于企业大量的、日常的管理问题、业务问题,其随意性较大,而且有许多具体业务、具体事务性问题无量可定。但是,问题在于对于许多重大的管理问题、经营问题等等,也是极少实行定量性决策的。从企业管理现代化要求来说,从市场经济的要求来说,这种落后的决策方法是同客观要求极不适应的。从决策科学化的要求来说,凡能做定量决策的都应当进行定量决策,暂时不能进行定量决策的,应积极创造条件实现定量决策。

很明显,企业决策科学化是企业管理现代化建设的需要。科学决策作为企业现代化管理的主要标志,已经越来越为人们所重视。

2. 决策的原则

决策原则是指决策必须遵循的指导原理和行为准则。它是科学决策指导思想的反映,也是决策实践经验的概括。领导决策过程中所需要遵循的具体原则是多种多样的,如决策过程中的悲观原则、乐观原则、最小后悔值原则等等。但是,就领导决策的基本原则而言,有许多是共同的,这些一般原则主要有经济性、系统性、预测性、可行性、灵活性、民主性等原则。

3. 经济性原则

经济性原则,就是研究经济决策所花的代价和取得收益的关系,研究投入与产出的关系。领导决策必须以经济效益为中心,并且要把经济效益同社会效益结合起来,以较小的劳动消耗和物资消耗取得最大的成果。如果一项决策所花的代价大于所得,那么这项决策是不科学的。

4. 系统性原则

系统性原则,也称为整体性原则,它要求把决策对象视为一个系统,以系统整体目标的优化为准绳,协调系统中各分系统的相互关系,使系统完整、平衡。因此,在决策时,应该将各个小系统的特性放到大系统的整体中去权衡,以整体系统的总目标来协调各个小系统的目标。

5. 预测性原则

预测是决策的前提和依据。预测是由过去和现在的已知,运用各种知识和科学手段来推知未来的未知。科学决策,必须用科学的预见来克服没有科学根据的主观臆测,防止盲目决策。决策的正确与否,取决于对未来后果判断的正确程度,不知道行动后果如何,常常造成决策失误。所以领导决策必须遵循预测性原则。

6. 可行性原则

可行性原则的基本要求是以辩证唯物主义为指导思想,运用自然科学和社会科学的手段,寻找能达到决策目标的一切方案,并分析这些方案的利弊,以便最后抉择。可行性分析是可行性原则的外在表现,是决策活动的重要环节。只有经过可行性分析论证后选定的决策方案,才是有较大的把握实现的方案。掌握可行性原则必须认真研究分析制约因素,包括自然条件的制约和决策本身目标系统的制约。可行性原则的具体要求,就是在考虑制约因素的基础上,进行全面性、选优性、合法性的研究分析。

(1)全面性。指从全局和整体出发,全面系统地研究、分析决策目标和决策方案,力求完整无缺,不放过任何一种可能方案。全面性分析要求决策时,必须有多方位思考和比较的余地,全面地考虑和权衡各种得失利弊,全面地把握各种备选方案,既要考虑需要,又要考虑可能;既要考虑到有利因素和成功的机会,又要考虑到不利因素和失败的风险。

(2)选优性。指决策必须从两个或两个以上可供选择的不同方案中,通过广泛调查,反复对比和全面分析,科学论证后选出最优方案作为对策。这里的"优"主要表现为效益大和效率高。

(3)合法性。任何决策总是在一定复杂的社会关系中进行的,必须具有法律上的可行性。决策的内容要符合现行的法律法规,并且决策要经过一定的合法的组织程序和审批手续。

7. 方向性原则

决策必须具有清晰和实际的具体的方向目标,并且这个方向目标应该具有相对的稳定性,一经确定下来,不宜轻易改动。

8. 信息性原则

决策是靠信息来制订的,信息是决策的基础,信息的质量决定着决策的质量。科学决策所要求的信息必须是准确、及时、适用的。进行决策必须广泛收集与之有关的全面系统的信息资料,然后进行归纳、整理、分析、加工,从而为正确的决策提供基本的条件。当今社会正向信息社会发展,信息在决策中的地位越来越重要,这就要求决策者在决策时,一定要重视信息性原则。

9. 民主性原则

决策的民主性原则,是指决策者要充分发扬民

主作风，调动决策参与者、甚至包括决策执行者的积极性和创造性，共同参与决策活动，并善于集中和依靠集体的智慧与力量进行决策。民主性原则有三个方面的具体要求：

（1）领导决策人必须切实保障决策参与者、决策执行者在决策活动中的地位和权利。决策参与者和执行者既是决策管理的对象，又是决策管理的主体。决策参与者和执行者有权审议本系统的重大决策措施，有权监督决策方案的执行。他们和决策者应该相互合作，相互协调，群策群力，只有切实保障决策参与者和执行者的地位权利，才能调动他们的积极性、主观能动性以及责任感。

（2）领导决策人要注意发扬民主作风，正确处理好集权和分权、集中和民主的关系。决策者既要注意适当地集权决策，又要合理地分权决策；既要反对家长制作风，又要反对极端民主化，要把决策者行使决策权与决策参与者、执行者参加决策活动统一起来；既要依靠群众、相信群众，又要领导群众，组织决策参与者和执行者。

（3）领导决策人应该依靠集体进行决策。当今世界是一个技术爆炸、信息爆炸的时代，现代化管理面临着复杂性、多变性和竞争性的特点，个人的能力往往有限，已经不能适应现代的需要。因此必须充分发扬民主，依靠集体决策。首先，要注意发挥由专家组成的智囊团的作用；其次，可以组成一个决策集团，实行集体讨论，进行集体决策；最后，对于重大问题，应邀请本系统以外的有关方面协助决策。

10．科学性原则

科学性原则是一系列决策原则的综合体现。现代化大生产和现代化科学技术，特别是信息论、系统论、控制论的兴起，为决策从经验到科学创造了条件，领导者的决策活动产生了质的飞跃。当今领导者必须加强学习现代管理知识，遵循科学性原则，才可进行科学的决策。决策科学性的基本要求是：

（1）决策思想科学化。领导者是否按照科学思想进行决策，是决策科学化的决定性因素。科学的决策思想要求决策有合理的决策标准、系统的决策观念、差异性的思维逻辑、民主的决策风格。一个足够满意的决策标准所要求的是：

①决策目标的实现有助于改善系统内某些方面的状况，而不损害整体利益；

②领导者对实现决策目标的主客观条件已做了充分的分析与利用；

③领导者最后拍板选用的决策方案是最优的。

差异性思维逻辑要求领导者对于不同类型的决策选用不同的逻辑去思考。确定决策要求决策者在决策前先做探索性实验，将主观概率同客观概率相结合，以减少决策的不确定性因素；风险型决策要求决策者敢于承担风险，同时又要尽可能地将风险降到最低限度，要求准备好备用方案，以便不测事件发生时随机应变。

（2）决策程序科学化。如前面所述，决策是要解决的问题，因此科学的决策应该遵循一套科学的程序。执行程序的态度和方法是否科学，很大程度上影响着决策方案的质量。决策程序化的直接目的是使决策行为规范化、条理化，在此基础上，才能提高决策效能，收到预期效果。

（3）决策方法科学化。现代决策已经形成了两类相互区别，相互补充的科学决策方法："软"技术和"硬"技术。前者是指依靠大量专家的知识、经验、智慧，运用社会学、心理学的理论，作出科学判断的定性分析方法；后者是指借助于运筹学、系统分析和电子计算机的知识，通过数理分析来进行判断的定量分析方法。领导者在决策时，应该将两种方法结合起来，即把发挥专家的经验与智慧同运用数学模型进行系统分析结合起来，结合实际探索出一套科学而适用的决策方法、技术和手段。

（4）决策体制科学化。现代决策体制在宏观上完整的结构，一般由五大系统所组成，即决策系统、智囊系统、信息系统、执行系统和监督系统。决策系统是决策体制的核心，由负有决策责任的决策者所组成，只有它才有权就一定范围内的有关问题作出决策。智囊系统是专门为领导决策服务的研究咨询系统，是广泛开发智力、协助决策系统决策的组织形式，一般由各种不同专业的自然科学专家和社会科学专家组成。其主要任务是对接受的某项决策进行咨询，采用现代运筹与预测方法，利用信息系统提供的数据资料，对决策问题从不同角度、不同侧面进行系统研究。信息系统是设立在各级决策系统周围，专门搜集、统计、储存、检索、传布、显示有关情报资料信息的组织机构。它一般有四个基本环节，即信息的获取、处理、储存和传输。决策的每个步骤和环节都离不开信息系统。整个决策过程可以说是信息输入、转换和输出的过程。执行系统是指执行决策系统的各项决策指令并付诸于实施。它是一个从低级到高级保证决策正确逐步实施的系统。监督系统是对执行系统贯彻执行决策系统的指令情况进行各方面的检查监督，并帮助决策系统实现自我调节，以保证指

令顺利贯彻执行和决策目标的顺利实现。由这五大系统建立起来的决策体制能够保证领导决策信息广泛、咨询充分、执行分散、决策集中、监督独立、反馈及时，从而有利于实现决策的民主化和科学化。

科学性原则的这几个方面是互相联系，不可分割、缺一不可的。只有树立科学的决策思想，遵循科学的决策程序，运用科学的决策方法，建立科学的决策体制，整个决策才可能是科学的；否则，就不能称为科学决策。

所有这些原则都是指导决策活动的总和、基本的原则，而不是决策过程中某个环节、或个别决策类型的具体原则。领导者只有认真掌握这些原则的基本精神，并紧密联系工作实践，才能不断提高决策水平。

11．决策条件和决策方法

一切事物彼此之间都是密切联系、互相依赖、互相制约着的。它们都是相互依存着的有内在联系的统一体。决策论作为一门科学，决策技术在处理程序化决策问题时，正是由于掌握了事物的内在联系，才有可能制定出一整套合理的标准化业务程序，从而使人们顺利进行企业的经营和管理活动，达到企业经营决策时所期望的目标。“非程序化决策”与“程序化决策”问题不同。处理一个非程序化决策问题时，例如要对某一问题进行决策，必须要存在着能够构成决策问题的必要条件。一般说来，构成一个完整的决策问题，通常需要具备以下五个条件：

（1）有一个决策者要求达到的明确目标。例如，可以是企业经营总目标，或者是企业的承包、租赁目标，或者是企业升级目标等等，总之，是新出现的，不能程序化的决策问题。例如，决定设计一种新产品，希望能投入市场获取尽可能多的利润，也可以是采用引进国外先进技术来扩大生产，满足市场需求，而力求企业利润最大化等。确立企业设想达到的明确的目标，这是构成决策问题的先决条件（可以是单一目标，也可以是多目标）。没有目标，则不构成决策问题。

（2）有两个以上的为实现目标可供选择的方案。如果只有一个解决问题的方案，则无需进行决策，因为它没有选择的余地，不能实现“择优”的目的。必须要有多个解决问题而实现目标的方案，并且都认为是最佳方案，那末，究竟哪个方案“最佳”？就需要比较，需要通过科学计算，最后，才能择其优而决策。所以，备选方案必须在两个以上。

（3）方案中损益是可以计算出来和预测出来的（“非确定型决策问题”例外）。只有能够计算出各个方案的利益和损失之值，才有可能对若干方案的优劣进行比较和评价，以择其优。如果没有正确的数据计算，不以数据为依据，不让数据说话，总是凭经验、凭直觉、凭主管判断办事情、决定问题，那末，不仅经营管理水平不能提高，决策也容易造成失误。同时，往往由于没有准确的数据分析和合理的科学计算，而造成开会时间长、次数多、效率低，甚至互相扯皮，这种落后的管理方法和决策方法应该被彻底改变。

（4）构成决策问题还应当有决策者未加控制的自然状态。而这种自然状态对决策者来说，由于认识能力上、时间上、经费上、情报来源上等各个方面的限制，不可能对各个方案的后果作出准确的估算和控制，只有经过对数据的科学计算和分析，才能得出所期望的值，这个所期望的值，正是决策者借以择优的依据。

（5）概率值。概率值是可以运用数理统计和调查研究的方法，通过对历史数据的分析，对事物发展变化的因果关系的分析，从而对未来的事物（状态）的变化作出的估计值和预测值，这种估计值或预测值（即概率值）便为决策者作出决策的重要依据。把概率值乘以不同状态下的损益值，便可以得到我们期望的值（期望值）。于是，一个树网状决策结构图，即“决策树状图”也就可以完成了。这种决策方法称为“决策树法”。

12．决策的步骤

决策活动不是一件偶然地、孤立地为了解决某个问题而进行的活动。决策也不只是限于从几个可供选择的方案中选定一个最优方案的简单行动，更不能误认为只有选定最佳方案才是决策。决策是一个复杂的全过程，并且贯穿于决策活动的各个阶段。

（1）确定目标。首先是根据企业需要解决的问题，如确定企业的经营方针、经营目标、长远规划，或者由于企业经营不良需要承包（或租赁）给某集体或个人而需要提出承包（或租赁）目标，以及确定承建目标、任期责任目标等等。目标的确定，需要从企业的实际情况出发，因需要的不同而异。有的企业需要解决扭亏为盈问题，有的企业需要解决微利问题，而有的企业需要解决因产品质量下降带来的困境，等等。需要解决的问题各种各样，而这些需要解决的问题又都是非程序化的新问题；或者虽已程序化，但是，由于情况发展变化了，需要重新决策的问题。这些问题，都可以作为决策的目标。因此，在决策的全过程中，首先应当是选择和确定决策的目标问题。决

策目标定不下来，搜集来的情报是盲目的，甚至是无用的，制定备选方案也就没有了目的性。决策的科学化要求首先要解决决策所要实现的目标。这也是决策理论首先要研究和解决的问题。

（2）搜集情报。决策的第二步，是以企业所要解决的问题为目标，通过各种途径和渠道，收集企业内部的和外部的情报和信息资料。十分明显，收集到的情报和信息资料越多、越准确，则对自然状态的概率的估计或预测也就越接近客观实际，所作出的决策也就越合理。所以，在决策过程中，情报和信息资料的收集是十分重要的。当然，情报和信息资料的收集，一方面要有目的、有针对性地进行收集、整理、分析；另一方面，也要依靠平时的积累和存储，充分发挥诸如“信息中心”、或“资料室”、“档案室”、“数据库”等的作用。同时，一个企业在决策科学化活动中，必须重视“情报网络”的作用，以便能够做到使情报和信息资料从组织的各个部分向决策中心传递。为了使情报和信息资料的收集工作，做到准确、及时，还要注意防阻、防走漏、防歪曲、防偏向性。

（3）制定备选方案。第三步是以企业所要解决的问题为目标，对收集到的情报和信息资料认真整理、分析和科学计算，并以此为依据制定出几个实现目标的方案，提交决策者选定。制定备选方案，也是一项比较复杂，要求较高的重要工作，有时还需采用试验的方法，有的要采用数学的方法，进行可靠性和可行性分析，提出每个方案的利与弊，然后才能提供备选。

（4）选定最优方案。第四步是在若干个备选方案中，选定一个最佳方案。这是决策的最后阶段，也是关键的一环。决策的成功与否，直接关系着企业的发展和职工的切身利益，甚至往往决定着企业的命运。

在通常情况下，决策步骤是按照以上四个阶段的顺序进行的，但有时也可能会使整个决策过程的阶段发生逆转。例如，有时在拟定备选方案时，发现情报、信息资料不充分，需要搜集、补充新的资料和数据；有时也可能在最后审定备选方案时，发生新的分支问题，提出了新的设想，于是，需要相应地进一步收集情报和信息资料，需要再拟定备选方案，从而需要重新审定最后方案。但是，作为决策的总过程来说，按以上四个阶段进行较妥。需要强调指出的是：并非第四阶段才是决策，才存在决策问题。事实上，四个阶段自始至终都是一个复杂的决策过程。决策贯穿于每个阶段。即使在情报、信息资料收集阶段，也存在决策问题。如面对大量的情报、信息资料，需要进行大量的数据整理、分析、取舍等，这里面就有决策问题。

13．科学决策的准则和决策艺术

决策科学化，使企业从定性管理转向定量管理。这是企业管理现代化的客观要求，也是企业向现代化管理迈进的主要标志之一。企业在实行定量化管理过程中，企业家的决策艺术的高低，是直接关系到企业人、财、物等生产力要素组织得科学不科学、利用得好不好的决定性因素，是决定企业效率和效益的关键。因此，提高企业家的决策能力和决策水平，讲求决策的科学性，提高企业家在科学决策过程中的原则性，是提高企业家决策艺术的重要课题。

（1）定性决策和定量决策不同。定性决策主要依靠决策者（个人或集体）的丰富经验、智慧、直感和判断；定量决策具有明显的客观性、科学性。实行定量决策，其基本前提条件是解决信息和数据的一致性和可靠性，进而解决信息和数据的系统性和可用性。只有解决了信息和数据的一致性和可靠性，才能进行加工、决定取舍，经过分析、归纳，使之具备系统性、可用性。如果数据、信息来源不一，统计口径不一，必将导致不同的决策后果，使决策者难以做出正确的判断，甚至做出错误的决策。因此，这种信息和数据具有不可用性，这时必须对基础管理工作（如原始记录、计量管理、统计纪律、测试储藏器、信息管理等）和信息、情报联系网络加以整顿和改善。这是对企业家决策艺术的最起码、最基本的要求，也是企业家在决策过程中最容易忽略的一项重要原则。

（2）择优。择优是决策中的一项原则，也是一门艺术。同样一项工作，用一般数学计算方法和统计方法所得的效果，同采用现代管理数学和管理技术（如采用电子计算机和线性规划）所得结果却大不相同。以纺织厂配棉为例，由于配棉成份一般需要多只唛头（即往往需7～8种不同的棉花按一定比例混合配用），用手工计算定量配棉同用线性规划采用电子计算机进行科学计算，所得结果大不相同。

（3）采用先进的管理技术进行定量决策。采用先进的管理技术进行定量决策是一种科学的方法，应用这种方法所选定的最优方案，一般是可信的、可靠的。但是，这些决策所选定的最优方案，往往是就某件事情、某个问题作出的决策，是否具有可行性？作为企业家来说，却不能一概就事论事地对待这些“最优方案”。即不能做最优方案的“奴隶”。好象所有通过科学计算出来的而被选定的最优方案都是可行的。是否具有可行性？企业家在最后决策时，还必须

用系统学观点和系统分析方法，根据客观经济规律来充分发挥自己的主观能动作用，使自己的智慧和决策艺术最终凝结在最后所选定的最优方案中。

14．潜在问题的分析与防范

领导决策者除了要制定出方案的最终实施计划外，还应该考虑在决策执行过程中，会不会产生某些不良后果。因此，应该事先对可能发生的潜在问题进行分析和研究。一旦问题发生可以采取某些应变措施，使发生的问题对决策目标的影响减到最低限度，并适当加以补救。而且，关键的是，能够通过对潜在问题的分析和研究、寻找经济而可行的防患于未然的措施。有人把这种系统地分析潜在问题的方法，称为防范分析。

（1）分析潜在问题的内容。由于潜在问题是隐藏在事物背后或深层的矛盾萌芽，往往不容易看出，而且它又不在决策的直接目标范围之内，因此，极容易被人忽视。防范分析所要求的是系统的观点，要求对决策全过程心中有数，全盘考虑。这样，才能保证决策的连续性和成功的可能性。在进行防范分析时，应充分考虑下面几个问题：

①未来可能发生哪些问题？

②发生的问题对决策目标有何影响？

③发生这些问题的可能原因是什么？

④可以采取哪些预防措施？

⑤有哪些应变措施，以减少对决策目标的影响？

⑥怎样保证应变措施的实施？

（2）防范分析的步骤。防范分析可以按下列步骤进行：

①预计决策方案执行中和执行后可能会出现哪些不希望发生的问题，运用科学的方法预测未来可能发生的困难。对最有可能出现的问题要特别引起注意并列为“关键问题”对待，分析它会在什么地点、什么时间出现以及出现的频率。这种预计要尽量全面，有时仅仅凭领导者个人的经验和判断是不够的，因为有些潜在的问题并不是决策执行的直接后果，而是后果的后果，即第二、三级后果，难免有疏漏之处，所以最好能发动专家和群众，比如开一个“挑刺会”，让大家尽量列举出可能出现的不良后果，这样既可以考虑更周全，往往又能打开领导者的思路。

②评价潜在问题的危险性。一般采用评分法对潜在问题的危险进行估计，每个潜在问题的危险分数与其发生概率相乘，即得出该潜在问题的危险性计量值——危险度，然后按照危险度的大小对这些问题进行分类，并确定相应的对策。一般可分为三类：第一，对决策目标有极其严重影响的，应全力加以预防，否则会使决策完全失败，损失惨重。第二，对决策目标有严重影响，但还不到致命的程度，应尽量加以防范，使其影响降到最低限度。第三，只给决策执行增加一些困难，危险性较小的，可以采取简便办法加以处置，或者冒一点风险，不予理会。

③制定预防措施。对那些对整个决策威胁性较大的潜在问题进行分析，寻找其产生原因，并研究制定相应的预防措施，将其纳入决策方案的实施计划中去逐项落实。

④准备应急措施。在方案实施前，对可能出现严重不良后果的一些问题，除了采取预防措施外，还应准备一定的应急措施，以便万一问题发生时能将危害减至最小。

应急措施不同于预防措施，前者是备用的，要在不良问题发生后才采用，后者是在不良问题发生以前，在决策执行时就要实行的措施。防范中，应把重点放在预防措施上，因为“一分预防胜过十分补救”。

近代科学决策十分重视防范分析，因为如果这项工作做好了，就可以防患于未然。但有些领导同志却容易抱着“不会出岔子”的侥幸心理不愿意做这种分析，或者对自己的决策十分有把握，不屑于做这种艰苦细致的工作，结果一旦出现意外情况，往往措手不及；即使方案勉强成功，也会留下副作用。

15．经营管理决策的常用方法

在决策程序中的每一阶段，都有若干决策技术或决策方法。确定目标时，要作价值分析；搜集资料阶段，要搞好科学预测；制定方案，又有“头脑风暴法”、“对演法”等；优选方案，要进行“可行性分析”，运用“期望值”分析，以及数学方法、经验判断等；实施方案，要做可靠性分析；反馈及追踪检查，要建立反馈系统，必要时还得“追踪决策”，而这种决策又有其特点和方法。现代科学决策正处在勃起时期，许多国家都在探索。当前，在决策方法上，广泛运用了系统分析、运筹学、数理统计、技术经济分析等方法。

第四章　组织管理与系统运筹

一、组织管理——实现目标的基础

1. 组织结构:活动与职权相互关系的系统

一些具有明显任务的人,为了实现共同的目标,就构成了组织机构。组织图仅仅是组织结构的生动描绘。组织图是一种规范的文献,它表现了组织机构应该如何活动,但没有表明组织机构实际上是如何起作用的。因此,组织结构仅仅是一套组织机构中各种不同的职位和层次之间人为规定的关系。那么,组织被认为是把组织机构的全部活动划分成各种任务和明确这些任务之间关系的过程。作为一名管理人员在行使组织职能任务中,需要解决以下一些问题:①谁将要做些什么(限制)? ②谁将要向谁汇报工作(职权关系)?③如何使人们和各种活动联系起来(归类分组)?④如何通过任务分配和职权委派来确定上级与下属的关系(正规的沟通和汇报关系)?

如图 1.4.1 所示,组织包括四个基本步骤:

确定组织的目标 → 确定各项活动(顺序、时间等) → 把各种活动按逻辑进行归类分组 → 分派职责和职权

图 1.4.1　管理过程中的组织步骤

组织的最终结果是要形成组织结构——活动与职权相互关系的系统。从图 1.4.2 可知,组织结构是归类各种活动和委派职权紧密结合的一个系统。因此,进行组织,基本上分为两个步骤或者属于一种二步的过程:归类各种活动和委派职权。

归类各种活动 + 委派职权 = 组织的结构

图 1.4.2　组织的过程

2. 管理人员与组织职能

组织职能有四个要点:

(1)组织职能是每一个管理人员的职责。因为组织是所有组织机构的一个绝对基础的职能,所以,各层次的管理人员都要不同程度地实施组织的过程。当然,组织职责的范围将随着管理层次的不同而变化。虽然,重大的改组计划是高层管理部门的独有特权,但是中层和下层的管理人员要负责他们直接管辖的部门或单位的组织计划的实施。

(2)任何管理层次上的管理人员都不能随意以他喜欢的方式进行组织活动。其实质是说,不能以自己希望的方式去随意设计部门的结构。事实上,没有一个管理人员可以例外。一个组织机构必须在一系列内部的和外部的限制因素下工作,如预算、技术、内部技术实力、才能、弱点、控制、检查和程序、管理目标、宗旨、重点、市场和经济力量、政治和政府规章,等等。这些约束力和限制因素,对有效地行使组织职能的能力都产生要求和影响。

(3)组织的最终产物之一是产生职位或工作。组织过程的最终结果是产生一个具有行政层次、部门、关系和职权与职责系统的正式组织结构。组织过程的核心产物就是以某些方式把各项活动进行归类,并且产生由组织机构的潜在成员来充实的各种职位。

(4)组织不是一个一次性的过程。由于组织结构是为了实现某特定的目标而贯彻执行计划的手段,

所以组织是一个不断进行的过程。既然结构在很大程度上是由组织机构的目标所确定，它是随着上述的内外部限制因素的变化而不断变化，那么组织过程实际上就是一个连续不断的过程。

3. 职权和权力的分级原则

这种原则就是要在组织机构中，建立一种职权与职责的顺利流程，形成一种从上到下的正式关系层系。这种分级链的原则是一种重要的原则，因为它不仅确定了上级和下属之间的职权与职责的关系，而且也制定了正式沟通和制定决策的界线。

4. 职权和权力的指挥统一的原则

这个原则要求下属人员只向给他工作指示的上级汇报工作。因为没有一个人可以同时为两个上级很好地尽责，所以这个原则的实质就是说一个下属人员应该接受一个上级所委派的职责和职权，并且只能对这个上级负有责任。

对指挥统一的概念有一些正当的理由：

(1)在指令下达的界线内尽可能地减少重复和冲突。

(2)因为一个人只能对一个上司负责，所以减少了混乱和推诿。

(3)因为上级对工作的完成负有最终的责任，所以防止了职责的扩散。

(4)有助于改善上级与下属之间的沟通和增进彼此的了解。

5. 管理职权的性质

在一个组织机构内，上级同下属之间的正式关系是一种职权与职责的关系。管理职权可以看成是一种担负或指挥人们行动来达到组织机构的各种目标的权力。职权有三个特点，其中，两个特点是明确的，一是，职权是一种权力；二是，作为拥有这种权力的结果，将有行动的权力，或直接通过自己的行动或间接地通过下属人员的行动来实现组织的目标。另一个含蓄的特点是运用惩罚和奖赏的权力，以使行动得到完成。这种权力之所以保持着含蓄的状态，这是因为与不同类型的管理职权相联系的权力程度有着巨大的差异。事实上，有一种类型的职权——辅助性职权是一种纯粹的顾问性权力。

6. 职权来源

(1)制度性的来源。管理职权归之于进行发布命令或指示的正式权力，这种权力完全是由于在组织机构中所处的地位所特有的，它的授予或撤消都是在组织机构内严肃进行的。总之，在这种情况下，职权来源同所在的特定制度相联系，这种制度依据在组织阶梯上所处不同地位而授予不同的职权。从广义上讲，职权实际上起源于我们社会的法律。

(2)从属性的来源。要使职权行之有效，就要必须为下属人员所接受。因此，关键是要把职权同下属人员的接受概念联系起来，因为按照这个见解，如果职权所施加的对象不接受具有权威性的命令或指示，那也就不存在什么职权了。于是，职权要为下属人员接受，而不是社会法律所强加于人，这是职权的另一个来源。

管理职权不是专制的权力。事实表明，管理职权的有效性是有限的，这些限制包括由上层管理部门施加的各种限制因素和由于职权的重迭与重复所造成的权力冲突，以及下属人员的接受程度。然而，下属人员的违抗，并非否决或抵消了管理职权，而仅仅是限制了职权的有效性。

7. 职权与职责的平衡

职责是指实施指派任务的责任。当给下属人员委派职权时，必须同时委派给他职责。那么，下属人员的职责就是实施指派给他的责任和同他的职位相符的职能。职权与职责的平衡原则是一个重要的理论概念。这个原则的实质，就是要有效地委派和授予下属人员职权，同时，必须相应地确定职责。这种原则认识到委派职权的需要，并且强调委派职权时应留有充分的余地，以便可以完成指定的职责。

虽然，可能有充分的理论来证实职权与职责的平衡原则是正当的，但在实际上，这个原则常常为人们所违背，并且，在授予人们职权与职责时，存在着很大的不平衡状态。令人遗憾的是，大多数管理人员和下属人员的职责，往往要比他们所具有的职权大得多，这完全是由以下原因所致：

(1)管理职责极少同时兼带有切实完成指派职责所必要的权力。例如，一个负责销售的工程技术人员，他不能强迫顾客来购买商品，但他仍对其销售区域的销售工作负有责任。所以，就他的这些任务，可能授予他极小的职权。

(2)职权不是专制性的权力，它始终为组织机构的政策和程序所限制，并确定了每一组织层次的职权界限。总之，在某些情况下，管理人员极少有或根本没有权力去指导人们的行动。

(3)经常发生违背指挥统一原则而超越下级的情况(即管理人员的上级直接要求管理人员的下属人员提供信息)。这种情况可能意味着剥夺了中层管理人员的部分职权，而只给他留下了职责。这种结局显然违背了职责与职权的平衡原则。

职权与职责的平衡原则是一种健全的理论原则。但实际上,它已为人们严重地违背着,从而,不知道这种组织原则是否还真正可行。假若可行,为什么人们总是最终具有比职权更多的职责呢?这个问题的答案完全存在于人性之中。

(4)上级能授予多大的职权与职责呢?不管有效地委派职权应该相应地委派给职责的概念多么好,但是实践仍清楚地表明,这是一个最常为人们违背的一个概念,各种事情并不是按此概念所说的那样去实施的。

8. 权力和权势的性质

权势是指管理人员通过建议或示范来控制人们的能力,而不是通过指挥命令的手段来控制人们的能力。权势的存在并不是借助于上级与下属人员的正式关系所形成的,而是靠某人无意识地表现或表明的行为模式,在影响与使人们效仿的过程中形成的。

权力的定义可以从不同的方面进行解释。它是一种控制人们行为的能力,或者是一种使人们有所失意的能力,或者是一种对不顺从他的人蒙受一定代价的能力。不论哪种情况,在解释上都有一种消极的涵义。

9. 权力与职权

令人遗憾的是,许多管理人员易于将权力与职权相混淆。至少在权力与职权这两个概念之间有着两个主要的差别。一是职权是一种权力,而权力则是一种能力。这实质就是说,一个人可能有职权,如果他不能有效地运用他的职权,那他就没有权力。例如,软弱无能的管理人员或谨慎拘泥的"好好先生",常常没有能力发布命令或训导或抨击人。这是大家熟悉的例子。

职权与权力这两个概念的另一个主要的差别,就是职权始终以权力为基础,而权力可以在没有职权的情况下存在。一般地讲,管理人员有基于权力之上的职权,而且他们为了使事情得以完成而有能力运用这种权力。在另一方面,一个管理人员可以具有权力和运用权力,但是他却可能没有职权。既然是这样,权力与官僚等级的权利或制度化的权力不同,它来源于多种来源,如个人专长或个人所具有的领袖般的超凡魅力。

10. 对下属人员有多大权力

怎样确定对下属人员的权力大小呢?权力的大小至少与两种因素密切相关,从属程度和自选程度。下属人员的从属程度,在一定程度上确定了对下属人员所具有的权力大小。下属人员越依赖,那么,对下属人员的权力越大。例如,倘若下属人员领悟了管理人员控制着自己的工作晋升,发展前途乃至生活,那管理人员对下属人员所具有的权力就会得到很大的增长。如果下属人员注重于自己的选择,开发自己的技巧和设法保持自己为许多组织机构的欢迎程度,那管理人员对他所具有的权力就会大幅度减少。对下属人员而言,这是一个非常有力的策略,因为它减少了他对组织机构的依赖性,因此,组织机构对他的权力也相应地减少了。

11. 权力的基础

我们在前面已经指出,职权总是以权力为基础的。那么,权力起源于下述来源的一种或几种来源:

(1)强制性权力,是基于下属人员对其上级具有的惩罚能力的知觉之上。

(2)奖励性权力,是基于下属人员对其上级具有奖励能力的知觉之上。

(3)合法性权力,是基于下属人员对其上级具有的合法权利的信服之上。为使工作得以完成,这种权力应该为下属人员所接受。这种类型的权力也称之为"制度型的权力",因为它源于管理人员在组织机构中的地位。

(4)诱惑性权力,是基于下属人员对其上级的盲目迷信,把上级看作一名具有超凡魅力的领袖的意识之上。

(5)专长性权力,是基于下属人员对其上级可能具有的有益于满足他的需要的特殊知识与专长的知觉之上。

12. 职权与权力的责任

责任是运用职权所产生的一种义务。它是一种向上级汇报实现目标的情况的义务。下属人员对所指定的任务或工作负有责任,管理人员始终对其上级要求达到的成效负有责任。关键之处是管理人员可以给其下属人员委派职责和职权,但不能给上级委派责任。例如,虽然负责工程和研究工作的副总经理要给工程技术和研究与发展部门的经理委派职权,但是他仍要为成功地履行其工程和研究管理职能而对其上级——总经理负有责任。

在组织机构内的委派过程中,职责是由上而下地进行委派,而责任实际上是由下而上地进行承担的。其义务是为使工作得以完成而对上级负有责任,但不能把自己的义务委派给他人。这个概念被称之为"责任的绝对原则"。

13. 分工与专业化的目标

从根本上讲,组织机构是一种实现目标的工具,所以必须先于组织机构的开发而系统地提出一整套目标。明确规定的各项目标,会使组织机构有一种明确的方向感,以便指导工作的实施和促进全面管理过程。如果没有明确的目标,不仅将使组织机构的工作盲目进行,而且也将丧失组织机构存在的理由。

14. 分工与专业化的工作设计和任务专业化

要把组织机构的全部任务(或其任何部门的全部任务)划分成许多专业性的任务是一个重要的组织原则。当然,任务的专业化程度或一般化程度取决于许多因素,如所要实施的活动性质、技术、工作人员的背景和成本考虑等。

任务专业化是一种分工的重要形式。因为专业化是当今世界的一种特征。组织机构要实现其未来的职能,越来越依赖于技术和具有专门技巧的辅助工作专家。就科学技术界来说,这种情况比其它任何领域都更为显著。任务的专业化是一个重大的组织原则,特别是在工程技术和研究与发展工作领域,这种情况更为重要。这样,管理任务需要管理人员成为一个多面手。

15. 部门的划分

部门的划分涉及到把组织机构(或部门)划分成许多单独的行政单位,并且把组织成员和各种活动依据纵横两个方面进行划分。它是以把各种活动归入各个组织单位和把单个单位归入单位群的过程为基础。虽然没有进行部门划分的最佳方法,但是有一些进行部门划分的主要依据。

16. 控制的幅度

根据定义,控制的幅度(有时称作管理的制度)是指直接向一个管理人员汇报工作的人员多少。管理人员控制幅度的大小显然影响着组织单位或部门的数量与分布,以及组织机构内行政层次的数量。因此,部门的结构影响着组织机构内信息沟通路线的长度,因为信息必须沿着指挥系统向上或向下通过若干组织层次,而通过组织层次的数量就体现了沟通路线的长度。

在一个特定的组织机构中一个管理人员控制的幅度越大,管理的层次越少和沟通的路线就越短。相反,控制的幅度越小,管理的层次越多,沟通的路线越长。因为管理人员拥有的知识、能力和时间都是有限的,所以他可以有效地监督人们的数量将有一个极点。若超出了这个极点,那监督的质量,以及其它种种事情的质量必将下降。

事实上,并没有“理想的”控制幅度。那么,怎样来确定控制幅度的大小呢?经验表明,管理人员在可以有效地监督多少人员方面有着相当大的差别。一些管理人员可以监督10～15人(或更多一些);另一些管理人员则只能监督5～8人;而还有一些管理人员连1个人也不能监督,他们只能勉勉强强地管理自己!

虽然,控制幅度过窄将会导致庞大的组织结构(具有多层次),但是,这样确实有助于更快和更有效地解决问题与集聚成绩。然而,严密的监督,易使组织成员变成“看上级眼色行事的人”。另一方面,控制幅度太大将导致一个松散的组织结构。这种类型的组织结构有助于发挥个人的积极主动性和承担对自己工作应负的职责。

在特定情况下,控制幅度取决于以下各种因素:

(1)监督才能(能力);

(2)下属人员的才能(能力与技巧);

(3)被监督活动的复杂性(活动越复杂,控制的幅度就越窄);

(4)活动合并的程度;

(5)管理人员必须履行的非管理性义务的范围;

(6)人们和单位对个人时间的要求;

(7)工作标准的适度;

(8)授予职权的大小;

(9)可利用的辅助援助;

(10)组织机构内标准化程序的程度;

(11)管理人员所处的管理层次(一个人在组织机构中的地位层次越高,他的控制范围就越窄);

(12)组织机构的财政能力(控制幅度越窄就意味着管理人员越多和代价越高)。

17. 分工与专业化的分权与集权

分权就是把制定决策的职权,分散到整个组织单位。在集权制的组织机构中,所有的决策都是尽可能地由最高管理层作出。在分权结构的组织机构中,制定决策的职权被委派到下层组织单位的管理人员。那么,集权结构与分权结构的组织机构的区分标准,就是制定决策的职权由哪一组织层次所掌握,即实际上是由哪一组织层次制定的。表1.4.1为分权结构的有利因素和不利因素。

值得注意的是,在所有组织机构中都存在着不同程度的集权与分权情况。因此,集权与分权的情况并不是一种非此即彼的情况。分权的概念是一个具有相对性的概念。一个组织机构是不会完全集权化,也不会完全分权化的。一个组织机构内授予职权的程度是一种衡量该组织机构职权分散程度的标准。

同样,一个组织机构的分权或集权的程度取决于该组织机构所涉及的职能与活动的性质。集权的有利因素和不利因素同表 1.4.1 所提出的分权情况完全相反。要在这两种情况之间进行一种选择,一定要估量和评价这两种情况的优劣。

表 1.4.1　分权结构的有利因素与不利因素

有利因素	不利因素
1. 对工作环境和局部条件的变化可作出迅速的反应 2. 决策是由最熟悉局部情况的人制定的 3. 使上层管理部门从日常的监督职责中解放出来,使其可以注重于制定组织机构的重大计划和决策 4. 给下层管理人员及其下属人员机会,让他们参与制定决策和解决问题,以开发他们的技巧和才能 5. 鼓励个人的积极主动性和责任心,从而,使他们得到更大的满足	1. 可能导致交迭和重复活动 2. 分散制定决策的权力可能阻碍创新的采用 3. 失去控制 4. 成本的考虑 5. 可能鼓励各部门之间的竞争和增加冲突 6. 专心致志于工作成就和成效,可作导致过分注重于短期效益而忽视组织机构的长期目标

18. 分工与专业化的委派

作为一名管理人员的任务不是自己亲自做工作,而是通过他人使工作得以完成。或许管理人员自己可以出色地完成某一、二项任务,但他不可能同样完成所有的事情。委派是供管理人员支配的最为有用的手段之一。它也是一条合理的组织原则和管理原则。如果不能委派,就不能通过他人使事情得以完成。当然,也就谈不上管理了。

委派可以解释为一种组织过程,即把职权从上级向下属人员传输的一种过程。有许多充分的委派理由,包括:给下属人员委派重要的任务,使他们有机会进行训练和技巧的开发与发展;委派有效地加强了与下属人员的沟通;委派给下属人员参与制定决策的机会,从而产生一种为把这些决策诉诸于行动的约束;委派给管理人员做他本应为组织机构做事情的机会,即有机会进行管理。

19. 分工与专业化的直线与辅助关系原则

直线与辅助关系原则是基本组织分工原则的最后一个原则。直线型组织机构就是由上下级关系组成的纵向指挥系统,这个指挥系统从最高管理层到最低层,贯穿于整个组织机构。这种直接职权型式与分级原则为特征的直线结构相一致。另一方面,辅助型组织机构,由各种非直线职能指挥系统的职能构成,并且向直线组织机构提供各种建议、服务、咨询。图 1.4.3 表示了直线与辅助之间的组织关系。

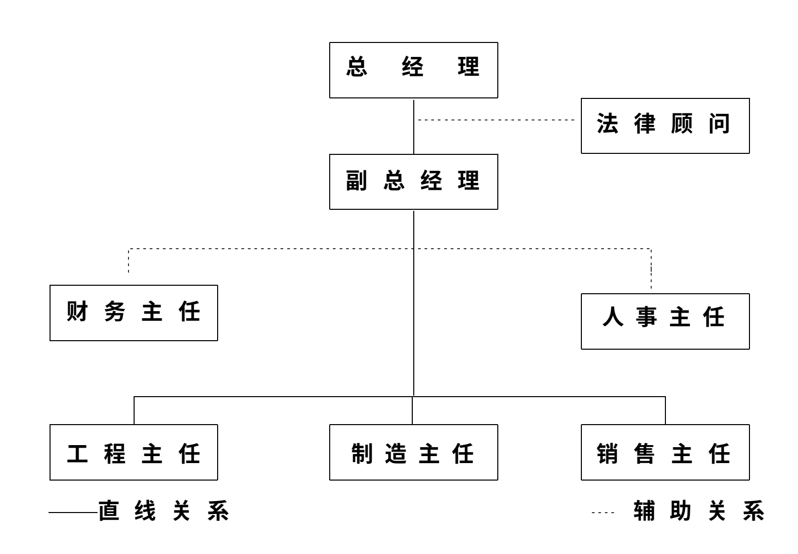


图 1.4.3　辅助与直线之间的组织关系

20. 直线职权的职能

直线职权是一个重要的概念，它有两个方面的定义。一是直线职权是一种给予上级指导其下属人员工作权力的命令关系。在这个意义上讲，直线职权是一种为了实现组织机构的目标而发布指令的权力。因此，管理人员是直线组织机构的一部分，并依次服从于其上级的指挥。如图 1.4.3 所示，工程、制造和销售部门的管理人员是直线组织机构的一部分，是对其下属人员有指导职权的直线管理人员，并且也要对副总经理负有责任。二是直线职权主要集中在组织职能的类型上。区别直线与辅助关系之间的标准在于所实施的职能直接对实现组织目标作出贡献的程度。因此，直线职能是那些直接与实现组织机构的目标有关的职能。那么，辅助职能就是那些与实现组织机构的主要目标没有直接关系的职能。

21. 辅助职权的职能

如上所述，辅助工作职位对实现组织机构的主要目标不担负直线的职责。辅助管理人员向直线管理人员提供各种数据和信息，这是依赖于他们所具有的专业知识、专长和某些精通的有效技术与尖端技术。这些信息对制定决策和控制直线工作都是有价值的。这里要记住的重点是，辅助管理人员的职能是给直线管理人员提建议、咨询、意见和推荐行动方向。但是，他以对直线管理人员没有职权为特征。

22. 辅助职权的个人辅助型

一个“总经理助理”和一个“副总经理”之间的重大区别，如图 1.4.4 所示，“总经理助理”只是总经理的个人助手。他通常不履行具体的职能，但他接受总经理的各种指派，在接受每一指派时就被授予了一定的职权，此外，他还充当着总经理的私人代理人。

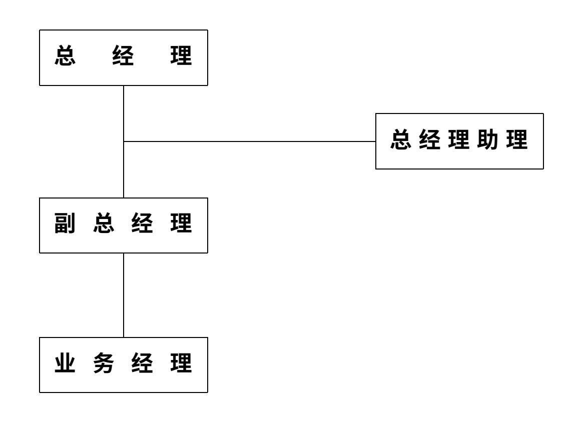


图 1.4.4 个人型辅助管理人员的组织地位

要注意到,图 1.4.4 中的副总经理并不是一名辅助管理人员。他属于直线组织关系的一部分。业务经理要通过副总经理向总经理汇报工作。总经理可以向副总经理指派各种具体的工作任务。例如,所有的辅助管理人员都直接向副总经理汇报工作,而总经理总管组织机构的全部直线职能。下属人员对委派的工作要直接向副总经理汇报;副总经理有明确的职责向下属人员进行委派;在总经理暂时离职期间,副总经理承担其全部职权。

23. 辅助职权的专业辅助型

由于组织机构的规模和复杂性不断增加,技术上的飞速变化和在某些技术领域内密集专业知识的要求,造成了对专业型辅助管理人员的需要。由于对直线管理人员的这些不断增加的压力和他们不可能具有各种必需的专业技巧,所以他们常常把任务委派给某些具有专业知识的辅助管理人员。

虽然,专业型辅助管理人员行使的各种类型的辅助职权和职能有不少重合之处,但是有三种类型的辅助职权可在图 1.4.5 和图 1.4.6 中得到识别。

(1)服务性职权。辅助管理人员可能具有为直线组织提供专门服务的职权。如图 1.4.5 所示,服务性职权包括为厂长提供生产计划、采购和设备管理的监督服务职权。他们对生产流程、采购和物资设备维修的计划与控制都分别负有职责。这些人在为直线组织提供这些服务中行使服务性职权。

(2)顾问性职权。辅助组织为直线组织关心的一系列专门问题提出建议和咨询。这种职权也称为主意性职权。如图 1.4.5 所示,这种实例包括由人事、工业工程、质量控制和财会单位向直线组织提供建议和咨询。虽然,这些辅助单位所进行的活动都具有一种深刻的服务性质,但是,把它们拥有的职权看作顾问性职权也是适宜的。要懂得这三种辅助性职权并没有真正明确划分界线,也不是专业辅助管理人员所要实施的职能。

(3)职能性职权。这种职权使辅助管理人员在其自己的职能范围内,为决策提供大量的见解,从而约束着直线组织的各种活动。如图 1.4.6 所示,行使职能职权有两种途径。第一条途径,辅助管理人员可以对其下属的对应辅助部门具有职能性职权;第二条途径,职能性职权可以把特殊的职能专业问题从直线管理人员的工作中提取出来,并且委派给适当的辅助管理人员。要注意到每一个具有辅助职能的厂级监督人员,都要对其相应的顶头上级负有职能性责任(图中用虚线表示)。在大组织机构中,这种顶头上级可能是一个地区性的部门,并且这个部门的管理人员要对其大组织机构中的辅助管理人员负责。此外,厂级辅助监督人员实施着一部分生产领班的工作,这当然要在其专长范畴之内。

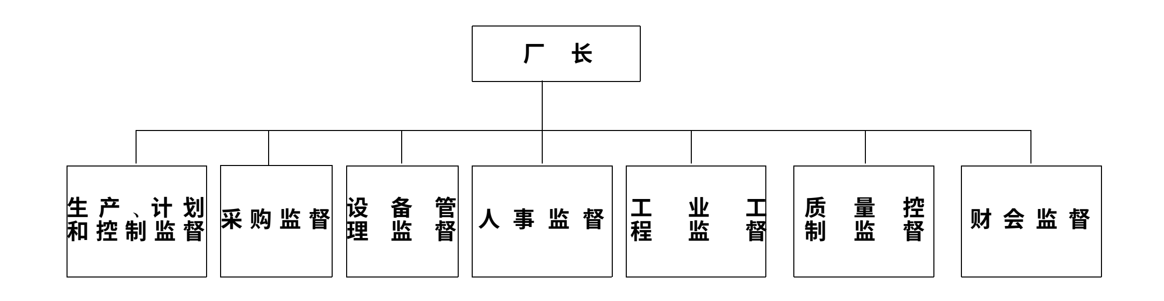


图 1.4.5　典型的厂级辅助管理组织

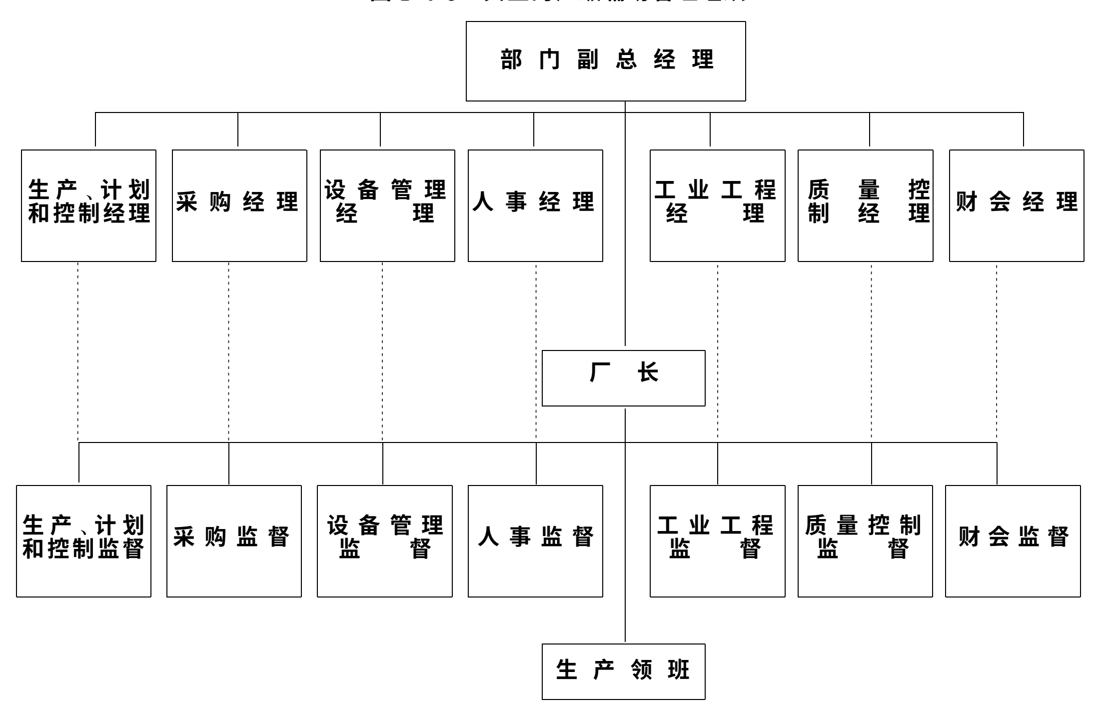


图 1.4.6　职能性直线与辅助职权的实施

就职能性职权的状况而言，作为一个一般性的原则，辅助管理人员对直线管理人员的工作，在某些方面具有有限的直线职权。他也沿着直线行使职能性职权，而不是依据正规组织结构所建立的那些组织关系。例如，成本会计监督可以对成本会计专家具有职能性职权，在生产单位内考虑所有生产成本。在有问题的情况下，成本会计监督可以直接交给成本专家，而越过其直接监督——生产领班。再举一个例子，研究与发展组织的法律部门有权驳回直线部门认可的专利申请。第三个例子，安全专家认为化学部门的工作区内有害气体已达到危险的程度，就有权关闭这个部门。

以上论述清楚地表明，这种类型的职能型辅助职权只应限制在某些特殊的情况下；另外，它有可能限制直线管理人员的职权和效力。

24. 直线与辅助关系中的问题

直线与辅助关系的概念，引起了职权、职能和组织的双重问题。一个组织机构内存在着两种职权，一种是具有指挥权利的直线职权，另一种是具有顾问权利的辅助职权。直线职能与实现组织机构的主要

目标相连系，而辅助职能则为直线组织提供辅助性服务工作。这种复杂的情况归结于一个组织机构中，就形成了两个不同的组织，直线组织和辅助组织。

最终分析认为，这导致了直线与辅助关系上的严重冲突和误解。由于直线管理人员和辅助管理人员彼此对对方的感觉和不同的见解，使他们彼此之间的紧张程度和引起的问题更为严重。表1.4.2为一些彼此不同的见解。

表1.4.2 直线管理人员和辅助管理人员之间彼此存在的成见

直线管理人员	辅助管理人员
1. 辅助管理人员不知道和不懂得工作层将要做些什么工作。	1. 直线管理人员在帮助落实辅助管理人员提出的合理主意方面不予合作。
2. 他们缺少职责，因为他们不在“第一线”上。	2. 他们是无法理解的官僚阶层，他们享有权力，但又不懂得辅助管理人员提供的建议和咨询。
3. 他们是受过高等教育的专家，没有人可以理解他们(这将导致怨恨)。	3. 他们常常抵制辅助管理人员的帮助。
4. 他们充斥于组织机构，他们对组织机构没有什么贡献而又要组织机构把他们的那份直接成本作为一般管理费用担负起来。	4. 他们有比他们应该有的职权更大的职权，而辅助管理人员只有在其专业领域内的极少职权。
5. 他们提出的意见和建议，都不是直线组织所要求的东西，因而，与直线工作相冲突。	5. 真正的问题在于直线管理人员如何尽力去落实由辅助管理人员提出的计划和程序。
6. 他们常常同上层管理部门有直接的沟通渠道，从而，使下层直线管理人员造成了猜忌和挫折。	
7. 他们常常试图超越授予给他们的职权范围。	

显然，表1.4.2这些问题基本上属于观念性的，并且带来了沟通上和对彼此角色的适当理解上的困难。事实上，这些问题的根源和直线管理人员与辅助管理人员彼此对对方的成见可归咎于下列原因：

(1)两方面都不理解或不懂得对方所担负的角色和职能。

(2)辅助管理人员缺乏或没有充分的与其顾问职位相适应的职权。

(3)只要职能性职权存在，就要限制辅助管理人员的职权，使得组织关系复杂化和产生协调与沟通上的问题。

(4)直接管理人员和辅助管理人员都不知道彼此的职权与职责的界限与范围，或不知道彼此的职责重合部分。职责，责任和职权的部门界限或职能界限是没有清楚确定的。

(5)每个部门常常依据其自己的兴趣来看待整个组织机构，是一种眼光短浅的看法，不能看到其它部门的兴趣对于实现组织机构的目标同样是重要的。

(6)辅助管理人员可能错误地超越他们的职责范围，而不顾直线管理人员的直接指令(如工业工程、生产控制和质量控制方面的辅助管理人员同直线管理人员有着密切的工作关系)。

(7)过分使用(或使用不力)辅助管理人员，从而，打乱了直线与辅助关系之间所必需的平衡。

(8)按职业把直线角色和辅助角色进行分类是

困难的，容易产生混乱，因为在一个组织机构中某种角色可能是属于直线职能的，而在另一个组织机构中则可能是属于辅助职能的。例如，在一个研究与开发组织机构中，研究部门担负着直线职权，而在一个生产性的组织机构中，则属于辅助职能。

(9)某些管理人员在执行日常职责中，可能经常交替行使直线职权、辅助职权和职能职权。管理人员在某一个特定时间要做什么，将决定他届时所担负的角色与职权类型。

由于以上种种因素，直线与辅助关系中的某些冲突和紧张状态并不奇怪，而是一种常见现象。解决这些问题的办法是直线与辅助管理人员要相互理解和沟通。

25. 协调和沟通原则

在组织过程中，第三大类组织原则的目标，就是要管理人员在部门、团体和个人之间实现充分的协调。

正式组织结构是处于等级制度上的个人、职位和管理层次之间正式关系的构架。这种正式等级制度是组织协调的最基本手段，也是任何官僚组织机构中的一个重要构成部分。因为所有的组织机构都不同程度地包含着官僚成分，所以正式的结构被认为是一种由各部门、辅助单位、行政阶层、规章和程序组成的系统，目的是最大限度地减少重复活动和增加效率与协调。

规章、政策和程序是组织系统的一部分，并且其目的在于增进沟通、统一行动、增加效率和协调。但要避免形成太多的规章和程序，因为它们可能加剧官僚作风和繁琐的惯例，并且引起混乱和含糊的现象。一个好的经验表明，在实施规章与程序之前，要让人们了解它们实施的理由，并让人们确信它们并不是有碍的而是有益的。

26. 智囊：现代经理的“外脑”

所谓“智囊团”，就是选择一些学有专长、富有知识和才干的各类人士，把他们组织起来，为领导决策当参谋、出主意、想办法。这些智囊人物参与决策，有领导者和其他人不可替代的优势。他们有广博的专业知识，掌握现代科学方法和先进技术，可以集中时间和精力去收集充足的信息资料，对决策问题进行深入分析和多方面比较。他们所处的特殊地位，使他们观察处理问题时容易做到客观、公正。他们既能为领导者决策提供一系列经过定性、定量分析和可行性论证的可供选择的方案，又能为领导者设计和调整实施和决策的具体方案，他们既能收集、分析、筛选、整理信息，把有价值的信息迅速而准确地反映给领导者，又能进行科学预测，向领导者适时提出战略性的建议。可以毫不夸张地说，智囊团已成为现代领导科学决策中不可缺少的因素，没有智囊团参与的决策就不可能是科学的决策。不仅高层领导的决策如此，一个地区、一个部门在重要问题决策中也是如此。

“智囊团”与其它组织和机构相比较，具有明显的特殊性，主要有以下几点：

(1)它不是行政机构。智囊团虽然可以作为企事业单位的一个部门或机构，但它不承担日常行政事务，不介入日常管理工作，也不能对下发号施令。它的职能是为领导者决策服务，是向领导者提供信息、建议、方案，它的主要精力用于研究重大、长远的问题。因此，不能把“智囊团”人员当成行政人员看待，对他们采取同其它部门一样的领导方式。

(2)它不是领导者的秘书班子。智囊团是由各方面专家组成的“谋士”班子，是领导者的“外脑”、“思想库”，是专门为领导出谋划策的，完全不同于秘书班子。秘书班子是以领会和贯彻领导意图为使命的，并以领会和贯彻的准确性作为评价其工作优劣的基本准则。而智囊班子是以客观、科学的研究成果为领导者服务的，能提出多少真知灼见是评价他们工作优劣的根本标志。如果智囊只会看领导者的眼色行事，不敢指出领导者的错误主张，就不能成为智囊。

(3)智囊团的工作具有独立性。智囊机构虽然是企事业单位的一个部门，智囊人物虽然是领导者的下属，要在领导者的委托和指导下进行工作，但现代智囊团是一个相对独立的研究机构，而不是只看领导者的眼色行事。

27. 委员会管理

委员会可以解释为从事执行某些方面管理职能的一组人。在现代社会的各种组织中，委员会正在作为一种集体管理的主要形式而被广泛地采用，在管理中，尤其是在决策方面扮演着愈来愈重要的角色。

存在于各种组织中的委员会，其形式和类型可以说是多种多样的。它可以是直线式的，也可以是参谋式的；可以是组织结构的正式组成部分，有特定的职权和职责，也可以是非正式的，虽未授予职权，但常常能发挥与正式委员会职能相同的作用；此外，委员会还既可以是永久性的，也可以是临时性的，达到特定目的后就予以解散。在组织的各个管理层次都可以成立委员会。在公司的最高层，一般叫做董事会。他们负责行使制定重大决策的职权。在中、下层，

也有类型不同的各种委员会,负责贯彻落实上级决策,切实保证任务的完成。

尽管委员会的形式与种类比较多,但是在对于诸如这样的一些问题,如委员会管理的利弊、如何成功地利用委员会等等则是相通的。

28. 群体冲突理论与冲突解决方法

级织行为学把群体冲突划分为三类:即个人的心理冲突、群体中个人之间的冲突和群体与群体之间的冲突。个人的心理冲突,表现为当一个人面临两种互不相容的目标时,所体验到的一种左右为难的心理感觉。群体内个人间的冲突,是指群体内两人或两人以上由于意见情感不一致时发生的分歧状态。群体与群体之间产生的矛盾是群体与群体的冲突。

群体冲突理论对领导者如何正确处理与下属之间的冲突,正确对待下属成员间的冲突,正确处理与同级领导以及组织之间的冲突,有着重要的借鉴作用。它对于提高各级领导干部对所属人员的心理和行为的预测、引导和控制的能力,及时地协调个人、群体、组织之间的相互关系,充分调动和发挥人们的积极性、能动性和创造性等,具有重要的意义。

领导者应随时密切关注组织内部潜在的或已发生了的冲突,努力找出冲突的发生根源,采取适当措施加以处理。对于可能带来不利影响的破坏性冲突,更应予以密切关注和重视。处理破坏性冲突,操作方法是多种多样的:

(1)协商解决法。即经过冲突双方或多方协商,以求达成一致的意见。

(2)仲裁解决法。在双方争执不下时,由领导或权威机构经过调查研究,判断孰是孰非。

(3)权威解决法。有时对冲突双方很难立即做出对错判断,但又急需解决冲突,这时就需要由权威人士(机构)做出并不代表对错的裁决。但裁决者应负起必要的责任。

(4)调整政策法。如果是在工作或分配上确有不合理之处,就需要调整政策,使之合理,这样才能使冲突得到良好解决。

(5)另寻出路法。冲突双方各有某些道理,但又都有明显不足,这时就要考虑寻找别的途径。

(6)暂缓解决法。有些问题双方存在冲突,但一时又难以断定是非,如果不是急需解决的问题,不妨先放起来“冷却”一下,暂缓解决

(7)求同存异法。这一方法尤其对于解决“鸡毛蒜皮”一类的冲突有必要。就是对解决重大问题的冲突,也有积极作用。冲突不应只是对立,还应相互启发,相互谅解和让步。

对于带有一定破坏性的组织冲突,处理办法最关键的是防患于未然。即预防为主,及早预测,及早发现,及早解决,不使之加剧、升级、恶化,造成大的损失。这就需要灵敏的信息、深刻的观察、正确的判断、恰当的方法。那种麻木不仁、推诿扯皮、官僚主义的作风是十分有害的。

一般说来,冲突预后有两种可能性:即或者激化,或者解决。具体地说,冲突的结局可能有以下几种情况:

(1)一方克服一方,或一方服从一方。冲突双方经过斗争(谈判、裁决、投票表决等),一方被证明(或裁决)为正确(或可取),则居主导地位;而另一方则服从之。

(2)双方僵持不下,继续维持现状。冲突的双方,或势均力敌,或分歧太大,或互不相让,一时解决不了,就有可能僵持下去,另寻时机解决。

(3)双方意见各有道理,不易统一,也不宜统一,可各自保留意见,随着时间的推移在实践中解决。时间和实践或许证明,双方的意见并不互不相容,都是可行的。

实质上,冲突的出路只有一条,那就是解决问题。因为,矛盾激化的最后,还得解决;双方僵持不下,坚持下去,也不是长久之计,最终还要找出解决的方法。所以,冲突一经发生,就要想方设法予以解决。至于用什么办法为佳,那要看领导者的水平与艺术以及有关条件;至于什么时候能解决问题,那就要看时机了。

29. 经理处理与下属之间冲突的方法

领导者对下属实施领导,是一种法定的权力。这种权力规定,领导者应该按照一定的目标、任务、标准、程序等,去要求下属做什么、怎么做,并规范下属的行为。由于领导者与被领导者是一对矛盾,所以二者之间有时难免会发生冲突。

领导与下属发生矛盾冲突的原因可以说是多方面的:有领导者自身素质的缺陷,有思想方法和工作方法的不当,有交换、协调、沟通不及时,有在利益处理上的不公正等等。由于上述原因,领导与下属之间发生某些矛盾是正常的,有时是不可避免的,问题在于怎样处理这些矛盾与冲突。我们认为以下几点应该注意:

(1)公正。这是领导者职业道德的核心内容。它要求上级领导在处理与下级关系时公平合理,不偏不倚,一碗水端平。

(2)平等。这是上下级关系的基本要求。这里既要警惕权力效应,反对"有权就有真理";也要警惕地位效应,反对"官大一级压死人"。如果领导者由于地位的优越、权力的拥有,不尊重下属,轻视下属的人格、劳动、作用等,并总是以高人一等的身份出现,盛气凌人,那么久而久之,冲突是势在难免的。

(3)信任。信任往往是和授权联系在一起的。上级越是信任下级,越愿意授权给下级,而下级就越尊重上级,使上下级关系处于一种良性循环之中。特别是对那些能力强、有主见、自信自重的下属,领导可以放手让他在职权范围内独立工作,使之产生因领导充分信任和器重而获得的自豪感,更加积极主动地工作,从而避免因能力得不到发挥、信任感得不到满足而产生的隔阂与不满。当然,领导授权也不应是盲目的,而应遵循责权统一原则、适当控制原则、量力授权原则和相互信任原则。

(4)及时。应该说,上下级关系,双方都有责任。如果只有一个方面的主动性与诚意,而没有对方的积极性与配合,其结果就可能是难以协调。一般说来,无论是领导者或下属,主观上都希望与对方建立良好的关系,希望消除误会与隔阂。但在客观实践中,却常有上下不和,彼此争斗,旧隙未弥,新怨又添,虽两败俱伤而不肯罢休的状况。其重要原因之一,是上下级关系的沟通不及时,不主动,往往只有一个方面的努力,而对方则意气用事,消极处之,待对方醒悟,再寻弥补时,这一方又早已心灰意冷,另生他念。由"一头热"变成"两头凉",结果双方愈闹愈僵,不可收拾。

30. 经理化解与下属矛盾的心理学原则和技巧

(1)疏导的原则。对于下属的矛盾焦点,不能堵,不能压,要坚持又疏又导,在疏通中引导,在引导中疏通。既要广开言路、畅所欲言,又要循循善诱、说服教育,提高下属的觉悟,让其实事求是地分析和认识问题,把思想引导到正确的方向上来。

(2)发泄的原则。下属有怨气,要采取一定的方式让他们"出气",有多少出多少,出错了也不要紧,就是一些过火、"走板"的话,也要让人家讲完,然后选拔适当的时机和方式,进行引导和教育。这种发泄,实际上是一种"安全阀效应"。

(3)升华的原则。对于下属的某些需求(很可能是正当的、合理的,然而又是一时解决不了的),要通过强有力的思想政治工作,使其认识到,限于某些条件,这些需求无法实现或者无法全部实现,应当用一个新的、有一定社会价值的目标来代替原来的需要,借以减轻心理痛苦,化解矛盾。

(4)转移的原则。当着下属十分激动,任何说教都已无济于事,矛盾冲突已经发生的时候,应当设法转移下属的注意力,弱化乃至减轻矛盾。

(5)自我控制的原则。这是指领导者在解决下属的问题和困难,化解矛盾、处理上访等事情时,必须善于控制自己的情绪、语言和行为,设法避开焦点,防止正面冲突。这样才能有效地控制事态向冲突以至恶化方面发展。

31. 组织中下属之间发生矛盾冲突的原因

(1)由于认识上正确与错误、先进与落后、创新与守旧等因素造成的冲突。

(2)由于个人价值观的不同造成的冲突。价值观反映一个人对事物的是非、善恶、好坏的评价。评价不同,当然难免发生冲突。

(3)由于信息沟通不良造成的冲突。一个组织中不同的人有不同的信息沟通渠道(正式的或非正式的),彼此之间又互不通气,从而容易造成冲突。

(4)由于个人的本位主义思想造成的冲突。组织中每个成员都在一定的部门、岗位上工作,在处理问题上有时首先想到的是本部门、本岗位的利益,而对组织整体利益或他人利益考虑较少,这样不同部门或岗位上的成员就可能产生冲突。

(5)由于人的心理行为习惯的差异造成的冲突。人的心理行为习惯多种多样、各不相同。比如有的人性情温和,有的人性情暴躁;有的人性格内向,有的人过于外向等等。当不同心理行为习惯的人相处或共事时,有可能引起冲突。

(6)由于工作竞争引起的冲突。社会中普遍存在着竞争的现象,组织中成员之间也有竞争。正常的竞争能促进成员积极向上,奋发图强。但如果过于片面强调竞争,不注意处理好相互合作的关系,可能会引起成员间的冲突。

32. 解决组织中下属成员间冲突的方法

(1)调查法。下属之间的矛盾冲突往往是事出有因的,因此作为领导者在处理此类问题时,必须遵循唯物辩证法的原则,既不能出于个人的好恶,也不能偏听偏信,更不能单凭想象或经验,自以为是,随便决断。正确的做法是要先做好调查研究,通过对事实的了解,弄清冲突的内在原因,双方应负担责任等等,然后作出应有的决定。这样才可能做到公正合理。

(2)劝导法。下属之间发生矛盾冲突,领导进行适当的劝导是很必要的。下属之间发生冲突后,内心

一定很苦闷,也积淤了很多话,甚至有许多思想疙瘩没有解开。在这种情况下,领导者如果能及时地找他们谈谈,即使有些问题一时难以解决,也可以起到缓解矛盾、减轻郁闷的作用。当然,劝导也不是一件容易的事,其中有很高的艺术性。

33. 产生部门矛盾的原因

组织是由若干个部门或团体组成的。组织中部门与部门、团体与团体之间,部门、团体与组织之间,由于各种原因也常常发生冲突。组织理论研究者卢桑斯通过研究认为,组织中团体之间的冲突一般有四种情况,即组织不同层次间的冲突、不同职能间的冲突、指挥系统与参谋系统的冲突,以及正式组织与非正式组织间的冲突。形成这些冲突的原因,一般有如下几点:

(1)各团体之间目标上的差异。组织由于分工划分成不同功能的各个部门、单位,每个部门、单位在组织设计时就已确定其目标,各个子目标的组合就构成组织大目标。但在执行过程中,各部门和单位的工作行为常以本单位利益为中心,可能会忽视组织大目标与其它部门和单位的协调,使各部门和单位相互隔绝,致使冲突产生。

(2)各团体之间认识上的差异。例如甲单位的领导者认为实施 A 方案最好,乙单位的领导者则认为实施 B 方案最好,由于彼此认识上的差异,致使两单位意见一时难以协调,有可能引起各团体的冲突。

(3)各团体之间的职责权限划分不清。例如,对于不断发展而出现的新任务应该由哪个部门或单位承担,存在着不同的看法;尤其是一些麻烦事出现之后,部门或单位互相推诿,都说不是自己职责范围内的事;另外,并非大多数组织都能制定完善的部门责任制或岗位责任制,有的即使制定了也贯彻不力。诸如这些职责权限的不明确,都容易引起团体的冲突。

(4)各团体的利益需要没有获得满足。组织中的部门或单位为了完成各自的任务,总需要一定的资金、原料或人力。而组织领导者一般要从大局考虑,根据该部门或单位对整个组织的贡献大小来分配资源,这就难免造成某些部门没能获得利益满足,可能导致部门或单位之间的指责、争吵甚至攻击。

34. 经理处理部门之间矛盾的方法

组织系统部门之间的关系,在很大程度上是部门领导人之间的关系问题。领导人能否顾全大局,他们之间的人际关系是否融洽,对部门关系影响很大。因此,作为领导者来说,要处理好部门之间的关系,就要加强配合与协调,具体说来有以下三点:

(1)强调相互沟通。这既是做好部门工作的需要,也是处理好部门关系的需要。沟通是双向的,也是多方面的,主要应当从目标上、思想上、感情上和信息上加强沟通,进而取得共识,这是协调各部门领导关系的重要基础。

(2)倡导相互支持。各部门领导之间在强调自己工作的地位和作用时,不能贬低而要同样肯定其它部门的地位和作用。工作的配合与支持不能仅是单向的企求,而应成为双向的给予,并用以取代“鸡犬之声相闻、老死不相往来”的自我封闭状态,以及“各人自扫门前雪,休管他人瓦上霜”的狭隘做法。

(3)促进合理竞争。由于各部门在组织系统中处于不同的地位和功能,部门之间不但具有共同的利益和目标,而且还具有各自不同的利益和目标,因此必然存在竞争。组织内各部门的地位差,功能差,既反映了相应的权力和义务,也反映了相应的责任和贡献。这是组织系统各部门在协作过程中存在竞争的客观基础。在组织内部,竞争是一种最活跃的因素和力量,具有使组织系统不断发生变化的功能。这种功能既可以使组织系统发生进步性变化,使组织的作用充分发挥出来,也可以使组织系统发生破坏性变化,造成组织系统的不稳定,产生结构性内耗与功能内耗。合理竞争要求部门之间形成一种正常的竞争关系,求同存异,互相支持,密切合作,千帆竞发,百舸争流,最大限度地发挥积极性和创造性,努力实现组织系统的整体目标。

二、系统运筹的艺术

在决策的实施中,领导者面临的因素极为复杂,领导主体、领导客体和它们的外部环境都是一个巨大的系统,都是建立在现代高度社会化大生产、大科技这个基础上的系统。一个领导者要是不了解这些要素,不能全面分析和综合这些要素,并把它们组成一个有机的整体,不能抓住其中的关键因素,就谈不到有效地实施决策,实现有效的领导。现代新兴科学,如运筹学、系统论、信息论、控制论为领导者提供了可靠的科学方法,运筹学中的运筹网络和网络中的关键路线就是领导者运筹帷幄的科学工具。

1. 运筹的对象

领导者正确的运筹,可以使人、财、物、时间、信息等资源得到最合理的运用,使其发挥出最大的作用,避免资源的浪费。

运筹的对象指领导者在运筹时应考虑的各个要

素。早期的领导理论认为领导的对象是人、财、物三大要素;后来有人加上了信息和时间,成了五大要素;后来又有人加上了士气和方法,发展为七大要素,还有人把领导的对象分得更细密、更繁多,列出一个长长的单子。这种对领导运筹对象的要素不断增加的认识,反映了现代领导工作的内容更丰富、更复杂了,也反映了人们对领导工作的认识在逐步加深。

2. 运筹对象的要素之一——人

领导在运筹时,最难处理的就是人的要素。人是一个活的因素,是很不确定有时甚至是很难捉摸的;人除了一般的共性之外,具有更多的个性和特性,而这些又是多变的因素。人们付出了巨大劳动所研究的现代领导与管理科学上的问题,归根到底,其中最重要和最复杂的也就是这个问题。尽管现代领导和管理学的许多办法,如各种人际关系理论,X—Y 理论,行为科学理论以及现代系统管理理论,都试图对人与人之间的关系等予以定量化和规范化,并取得一定的成效,但是离人们比较彻底的了解人类本身这一目标,迄今还有相当大的距离。战争胜负、商业竞争的成败、政府政策的效果,都非事先所能完全准确地预测的,运筹方法只能摸索出一般规律。

3. 运筹对象的要素之二、之三——财、物

财和物相对于人来说,具有相对的确定性,但如何使其发挥最大的作用也需要有正确的运筹。我们不妨从下面的一个具体事例中看看这两个要素的作用;1961 年到 1965 年间,韩国经济萧条。当局在制定第二个五年计划(1967～1971)时,要求在资金短缺、外汇少的情况下协调各部门以提出最合适的经济增长率,计划的目的是:①明确社会经济目标;②计算可行的增长速度,使经济目标得以实现;③鉴别主要的约束及减轻这些约束的途径;④构成详细的投资计划及公共政策使经济沿着较好的方向前进。为了解决这个复杂的问题。韩国副总理和各部部长及一些技术人员根据当时韩国的财力、物力状况制定出了五个经济模型:①投入——产出协调模型;②中期大经济模型(讨论国民总产品收入、消费和贸易的平衡);③短期稳定性模型(讨论预算分配、各种资金来源等,既要考虑财经部门与其它部门之间的联系,还要考虑通货膨胀);④钢铁和石油部门的混合整数线性规划模型(在全国性计划发表后,曾用该模型来检验一下石油化工综合企业和一个大轧钢厂的投资建议是否合理。论证结果是该轧钢厂暂缓建立,而石油化工厂当时则没有必要建立);⑤一个地区平衡的线性规划模型。这样,通过对财、物的合理运筹,使韩国的第二个五年计划成为韩国经济发展的转折点。在计划期间以及以后一些年代,韩国经济每年以 10%左右的速度增长,出口收入每年增加 40%。

4. 运筹对象的要素之四——时间

时间在领导运筹活动中具有十分重要的意义。时间的最大特性是它的不可逆性,这极大地增加了时间的价值性。古典管理理论的代表人物泰罗就认识到了时间的重要性,于是他倡导科学管理,主要探讨在工厂中提高劳动生产率的问题。泰罗等人在科学实验的基础上,制定出标准的操作方法,用这种方法对全体工人进行训练,并据以制定较高的定额。这就是所谓的工作定额原理。泰罗的管理方法提高了工人的工作效率,是时间的价值的重要体现。德鲁克说:“在每一项领导问题、每一项决策、每一项行动中都存在着一个复杂的问题,这就是时间。领导总要考虑现在和未来、短期和长期两个方面。如果目前的利益足以危及领导目标的长期健全,甚至其存在以将来的代价而获得的,那就不能说一个领导问题得到了解决。如果为着一个不确定的未来而使当年冒着灾难的危险,那种领导是不负责任的。经常发生这样的情况,领导活动中的大人物在他经营企业时取得了辉煌的经济成就,而他遗留在身后却是一个烂摊子。这是不负责任的领导行为和未能将现在和将来加以平衡的一种例子。那种目前的领导成效事实上是虚假的,并且是以将来的代价而获的。在任何地方,只要目前利益和未来利益未能同时兼顾,目前的利益要求和未来的利益要求未能加以协调或至少加以平衡,领导者的决策就会受到损失、威胁或破坏。”领导在运筹时应兼顾现在和未来。它必须使领导活动在目前取得成就,否则,领导就不能在未来有所成就。同时,它又必须使领导活动在未来能取得成就、发展和变革,否则它就破坏了运筹活动中的人、财、物等要素在领导活动中的作用。

5. 运筹对象要素之五——信息

信息是关于事物运动状态的表述。信息不是事物的本身,但它反映事物的特征与和特性。信息具有一系列特殊的属性,可归纳为:①普遍性,信息是普遍存在的;②无限性;③相对性,对于同一个观察对象,不同的观察者可能获得不同的信息;④转移性,信息可以在时间上或空间上从一点转移到另一点;⑤变换性,信息可以由不同的方法来表示;⑥有序性;⑦动态性,即一切活的信息都会随着时间而演化;⑧转化性,即信息可转化为其它东西;⑨共享性;

⑩可开发性;⑪时效性。对于领导者来说,最有重要意义的,最应重视的是信息的共享性、无限性、开发性、时效性。

(1)共享性。人们追求信息的目的在于共享,在共享的基础上利用信息、在共享的基础上再创造。英国作家肖伯纳说过:“倘若你有一种思想,我也有一种思想,而我们彼此交流这些思想,那么我们每个人将各有两种思想。”众所周知,1947年制成的半导体晶体管和1959年问世的集成电路,其发源地都不在日本。微电子技术在美国和西欧脱颖而出的时候,在日本还是一片空白。日本的微电子技术,是在有效的信息活动的基础上,最初从美国引进的。1952年,日本索尼公司从美国引进了半导体晶体管专利,在有条件的(购买专利)信息共享的基础上,建立和发展了日本的微电子工业。1982年,世界微电子产品的产值中,美国为50.1亿美元,西欧为16.9亿美元,日本为29.5亿美元。信息意识极强的日本索尼公司领导人在捕捉、吸收、消化信息以求共享方面给其它领导人做出了典范。

(2)无限性。随着科学技术的飞速发展,经济社会的空前活跃,特别是新技术革命浪潮的巨大冲击,社会信息量的“爆炸”式增长,不管是从时间还是从空间的意义来讲,或是从发展与未来的意义上来看,信息都是无限的。这就要求领导者要有很高的时态敏感性,勤于学习,善于捕捉有用的信息。

(3)开发性。作为自然界存在和发生着的信息,作为人类科学劳动产物的信息,是以物质形式向人们提供的精神产品。它给人以新的知识,促进科学技术和经济的成长与发展。它点燃创造的火花,引导人们开拓更新的、更高层次的,更广阔的领域。这就要求领导者在社会活动和国际交往中善于获取和传递、开发信息,以增进自己的领导效能。

(4)时效性。对于所有在特定条件下,持有特定需要的用户,对特定信息的需求,都有着强烈的时间性。所以,从客观上就造成了对信息的时间性的要求。信息的功能、作用、效益都是随着时间而改变的,这种性能即信息的时效性。信息在获取、加工、传递、利用的整个过程中,时效性是很重要的。现在的竞争,是信息的竞争。信息的时效性对领导者有特殊的重要性。几个世纪以来,以精密机械钟表闻名于世的瑞士,在近十年内丢掉了“钟表王国”的桂冠。后起之秀的日本,在瑞士已经研制成功的第一、第二代电子表的基础上,从1975年开始沿着钟表石英电子化的道路,直接发展了第三、第四代电子表,从而使“精工”、“卡西欧”、“西铁城”走向世界。到1982年,日本石英电子手表的产量已占世界全部钟表产量的65%。随着电子工业的蓬勃发展,钟表成了电子技术与精密机械技术相结合,甚至是以电子技术为主的新的计时仪器,钟表工业正在从单一的精密机械工业向各学科渗透、交叉,发展为多种经营型的以微电子技术为基础的综合性工业。应该说,在了解、掌握钟表石英化的信息方面,日本是尾随瑞士的,但日本的成功在于在综合信息分析的基础上,适时进行了大力奔向电子化的运筹,充分发挥了信息的时效性,抢先攻占了新的高峰。

以上的五个要素,是领导者在作出决策过程中,在运筹过程中必需考虑的因素,忽略了任何一个要素,都将严重地影响领导在决策和运筹之后的活动,甚至会导致领导活动的失败。

6. 运筹活动中的系统原理

领导运筹活动中的每一个对象,都不是孤立的,它既在自己的系统之内,又与其它各系统发生各种形式的联系。因此,为了达到现代化领导的优化目标,就必须运用系统理论,对领导活动进行充分的系统分析,这就是领导运筹活动中的系统原理。每一个组织本身是一个系统,它由决策系统、指挥系统、监督系统、咨询系统等子系统组成,并且还要和外界的众多系统发生关系。系统具有整体性、目的性和层次性三个特征。整体性是系统的最重要的特点。古希腊的亚里士多德说:“整体大于部分之和。”整体性要求领导者必须有全局的观点,必须有一个系统的运筹规划,必须有一个考虑尽可能多的因素的模式。头痛医头、脚痛医脚的办法,挖东墙、补西墙的办法,都是现代领导的大忌。美国的阿波罗计划是系统的整体性应用成功的极好例证。阿波罗计划中没有日本造不出的东西,但作为整体的计划、设计和运筹方面,日本达不到美国的水平。一个系统通常只能有一个目的,如果有多个目的,必然在人、财、物、时间、信息和各方面相互干扰,而达不到优化。因此,领导者在运筹时应围绕一个中心目的。任何复杂的系统都有一定的层次结构。系统之间的运动能否有效,效率高低,很大程度上取决于能否分清层次。同一层次的各子系统之间的横的联系,应由各系统本身全权进行,只有它们不协调或发生矛盾时,才需要上一层次出现解决。也就是说:领导只做领导的事,各层做各层的事,这才是有效的领导。

7. 运筹活动中的整分合原理

在决策的实施过程中,其最重要的一项工作便

是落实任务,把上级那里传下来的总的任务,变成几十人、几百人甚至成千上万人的协同行动。这是一个从整体到部分,再到整体的过程,这就是整分合原理。这一原理要求领导者在运筹时做到以下几点:

(1)对任务要有一个整体的了解。无论是承担政治、军事、科技、教育等方面的任务,对于一个领导者来说,首先在于对决策的目标要有一个整体的了解,只有在把握整体的基础上,才能真正地了解它每一个组成部分的地位和作用,处理的这些部分之间以及部分与整体之间的关系。任何决策实质上是一个特定的系统,在这个决策之中,任何一个要素既在自己的系统之内,又与其它系统发生各种形式的联系。为了达到领导活动的最优化的目的,要求领导者:①把自己的任务放在一个更大的范围内来考虑,要以有利于完成更大范围内的任务的各种要求以及与之协调的关系来考虑;②要把自己所承担的任务,作为由诸种要素或若干子系统组成的整体来考虑,对诸要素或子系统的要求都要从整体的配合与协调来考虑;③要从整体、配合、协同的需要,考虑要素与要素、子系统与子系统、子系统与系统之间的矛盾及其解决办法。

(2)对任务进行分解。这是一个在系统综合的前提下进行系统分析的过程,它要求把作为一个整体的任务层层分解,变成各个部门、各个层次以及个人在各个不同阶段的具体任务。它的大致作法和要求是:

第一,把总的任务分解成各个阶段的任务。但要注意:①要使各个阶段的目标与总目标一致;②要对各个阶段提出明确的质与量的要求;③要注意各个阶段任务的衔接。前一阶段结束,就意味着后一阶段开始,要事先做好每一阶段的人、财、物、时间、信息的准备,以便及时地转入下一阶段。

第二,把总的任务分解为各个部门的任务。

第三,把总的任务分解为各个层次以至个人的任务。

(3)进行强有力的组织管理。对任务的分解不是领导运筹的终结。领导者在将任务分解以后,必须进行强有力的组织管理,使各个环节同步协调,使人、财、物、时间、信息等得到高效、充分、合理的运用。也就是有分有合,分而又合。

8. 运筹活动中的反馈原理

反馈就是由控制系统把信息输送出去,又把其作用和结果返送回来,并对信息的再输出发生影响,起着控制的作用。反馈的最终目的就是要求对客观变化作出应有的反应。面对着永远不断变化的客观实际,领导是否有效,其关键在于是否有灵敏、正确、有力的反馈。斯大林说:"领导——这并不等于写决议和发指示。领导——这就是检查指示的执行情况,不仅检查指示的执行情况,而且检查指示的本身,从生动的实际工作的观点来检查这些指示是正确的还是错误的。"在当今瞬息万变的社会里,即使是天才的领导者也无法洞察一切,包揽一切,靠自己掌握的信息来运筹一项决策。于是反馈从指挥中心中分化出来,成为一项独立的活动。科学预测机构、咨询公司、思想库、参谋部等应运而生,这些都是以反馈为职能的系统。领导者在运筹活动中,要善于运用反馈原理,要善于在反馈系统提供的信息和可供选择的方案中作出正确的决断。美国麻省理工学院的斯隆管理学院曾经对美国六大公司一百五十多个企业进行了系统的调查和研究,得出结论:技术发展必须从市场需要出发;成功的技术革新或新产品,百分之六十至八十来自用户的建议,或者吸收了用户在使用中的改革意见。因此反馈是现代领导在运筹活动中应掌握的一个基本原理。

9. 运筹活动中的封闭原理

封闭原理是指任何一个系统里的领导手段必须构成一个连续封闭的回路。作为领导手段的机构来说,执行机构必须确切无误地贯彻指挥中心的命令,为了保证这一点,应有监督机构;没有正确的执行,就没有正确的输出,也无从正确的反馈,反馈原理也就无法实现,领导就失去了活力。立法或建立规章制度是贯彻封闭原理的最重要的手段,但立法或建立规章制度也应符合封闭原理:不仅要有尽可能完整的执行法,而且应有对执行的监督法,还必须有反馈法,它包括对在执行活动中产生矛盾的仲裁法,对执行发生错误的处理法等。只有构成一个封闭的法网,法网恢恢,才能疏而不漏,才能使领导活动高效正常运行。当然,由于事物是不断发展的,一劳永逸的封闭是没有的,有效的领导要求动态地、不断地进行封闭,这就要求领导者在运筹时,无论选择什么方案,都应该是考虑各种可能涉及的因素,权衡各种可能预见的后果的利弊。

10. 运筹活动中的能级原理

能级原理指任何一个稳定的领导活动的目标都是一个具有不同层次、不同能量的复杂系统,在这样的系统中,每一个单元根据本身能量的大小而处于不同的地位,以此来保证结构的稳定性和有效性。现代领导的任务就是建立一个合理的能级,使领导的

内容动态地处于相应的能级中去。怎样运用能级原理呢?

能级的确定必须保证领导结构具有最大的稳定性。稳定的领导活动的目标的结构应当是正立的三角形结构。最高层次的是决策层,它是确定组织系统的大政方针的;第二层是管理层,它是运用各种管理技术来实现组织决策目标的;第三层是执行层,它是贯彻势行管理命令,直接调动和组织人、财、物、时间、信息等领导运筹的对象的;最低层是操作层,从事操作和完成各项具体任务。

不同能级应拥有不同的权力、物质利益和精神荣誉。能级原理不仅将人或机构按能级合理组织起来,而且还规定了不同能级的不同目标。下一能级的目标是达到上一能级目标的手段,只有下一能级圆满地达到了自己的目标,才能保证上一能级顺利地达到目标,才能逐级地保证达到整个系统的目标。因此,上一能级对于下一能级有一定的要求,有一定的制约,也就是说,表现出一定的权力;同样,下一能级对上一能级负有一定的责任,在完成功能方面作出相应的保证。为了使整个系统各能级都能在完成自身功能方面发挥高效率,表现出高可靠性,就要有一定的物质利益、精神荣誉以及纪律约束与之相对应。简言之,能级原理要求领导在运筹过程中,要保证每个人能在其位、谋其政、行其权、尽其责、取其酬、获其荣、惩其误。

11. 实施决策的控制方法

事物发展的可能性空间,或事物的不确定性,是由事物内部的矛盾决定的。人们根据自己的目的,改变条件,使事物沿着可能性空间内某种确定的方向发展,就形成控制。控制,归根结底是一个在事物可能性空间中进行有方向的选择的过程。控制作用在一定意义上说就是按照系统目标对系统的可能运行状态作出选择,使系统运行朝向和趋近被选定的状态。

领导是一种有目的运动的系统,在改造自然变革社会的各种领导实践中,人们都希望预想目标能够顺利实现。但是由于决策实施过程中,系统的环境具有变动性、不确定性,使计划、目标必然出现各种不同程度上的偏差。达标中的偏离从性质和原因上看是有区别的。即有主观原因。又有客观原因;既可能有思想认识方面的问题,又可能有道德品质方面的问题。不能把认识水平问题和思想品质问题等同起来,也不能不加分析地把各种偏离都说成是错误,否则是不利于吸取经验教训纠正偏差的。按照控制论的观点,应该对多种偏差做具体分析,采取各种控制措施,以消除各种偏差。如果一个控制系统最终不能采取纠正措施,那么它就会最终导致失控。一个正确的系统应当能揭示出哪些环节出了差错,谁应当对此负责,并能确保采取某些纠正措施。只有通过适当的计划调整、组织安排、人员配备、指导和领导工作等办法来纠正那些所揭示的或所发生的偏离计划的情况,才能证明控制系统是有效的。有决策,就不可能有明确的目的性行动,就会陷入盲动;而离开了正确的实施,再好的决策也只是一纸空文。而在决策的实施过程中,必须采用科学的控制方法,进行有效的调节控制,这样才能获得最佳效益。

12. 领导系统的反馈控制

反馈是指系统的输出通过一定的通道返送到输入端,从而对系统的输入和再输出发生影响的过程。通过反馈对系统实施控制,就叫反馈控制。反馈控制的作用在于依据系统活动的结果来调整系统未来的活动,以克服系统的不确定性,使系统稳定地保持或达到某种特定状态,或者使系统按照某种规律变化。这种反馈过程。普遍地存在于自然和社会的许多领域中。在社会科学领域,反馈控制过程也是十分有效。

在现代领导工作中,决策的制定和实施恰恰是这样一个反馈过程。决策的形成到执行,再到信息反馈,再执行,无穷地螺旋上升,就会使计划的执行不断地提高和完善,从而圆满地达到预定目标。所以反馈控制是实现决策目标的一种最好控制手段。

反馈有不同的类型和作用。从党政机关的领导工作来说,领导同志运用反馈控制原理指导工作时,如果领导系统给定的信息与真实信息的差异是发散的,即干扰着该系统正在进行的运动,使系统趋于不稳定状态,直至破坏稳定状态,这种情况称之为正反馈;反之,如果系统的给定信息与真实信息的差异是收敛的,即倾向于反抗系统正在偏离目标的运动,使系统趋于稳定状态,这称之为负反馈。长期以来,各级领导机关收到的反映下级情况的信息材料中,常常存在“报喜不报忧”的现象,反映在实施决策过程中,领导机关无法依据不准确的信息进行判断、指导工作,因而造成工作上的失误。

13. 领导系统的多级递阶控制

领导系统的控制通常是在外部环境极其复杂的变化中进行的,必须从外部环境中吸取大量信息,经过控制系统加工后再对受控系统进行控制,为了使控制有效而便利,需要采用分级控制原则,据此形成

的多级递阶控制，往往体现了集中控制和分散控制的最理想的结合方式。

集中控制是指决策执行阶段最后决策由最上一级的子系统作出。领导系统的结构和功能特性决定了它应当选择的是与它适应的“集中控制”的策略原则，即不是单独研究大系统各个组成部分，每个特殊环节上运动规律，而是当系统整体功能确定后，着重研究各个部分系统，具备哪些性能，应以何种方式联结才能适应外界条件和内部状态的变化，使整个系统协调一致地按预定的目标动作，以便有效地实现整体控制。这种“集中控制”的策略，其适用范围是相对的、有限的，并不是在一切系统中都适用。在实际遇到的社会或经济的控制系统中，往往由于系统过于庞大，其复杂程度超过了我们现有的分析和计算能力，就不能用“集中控制”办法直接实施整体控制，而需要人们作出新的策略选择。在这种情况下，人们就可以忽略掉一些次要因素，将某个大系统划分成各个不同的层次、区域和等级，实现其各个局部的分散控制，进而将各个局部控制过程联结起来、协调起来，以达到大系统整体控制目标。这种通过采用分级、分层、分段方法实现系统的“多级递控”控制的思想，是一种探索简化大系统达到整体控制目标的策略思想，有助于决策的高效实施。

14. 领导系统的预先控制

预先控制是一种面向未来的控制方法，即利用能得到的最新信息进行认真的和反复的预测，把计划所要达到的目标同预测结果相比较，并采取措施修改计划以使预测成为计划目标。预先控制能够监视进入运行过程的输入，以确定它是否符合计划要求，如果不符合，那么为了确保计划目标的实现，就可预先改变输入或运行过程。

总之，领导系统的协调控制能力是系统的生命力所在，是系统发展的内在动力。领导系统的目的、目标、指标，原则上应是一致的，但在实际工作中往往会出现目标偏离目的、指标与目标不符的现象。因此，领导者掌握适当的控制方法，对此进行必需的调控，可以使目标符合系统的目的，保证发挥决策的最大功效。

三、上下同心——组织的沟通与协调

冲突作为一种普遍的现象，它对决策活动和组织运行既有害又有利，是一个不可回避的二难困境。作为领导者要有效地运用，必须研究和认识产生冲突的原因以及冲突的外在表现形式。只有从具体情况出发，在充分认识特定冲突的特质的基础上，才有可能限制和消除冲突的破坏性的一面，促进和利用其建设性的一面，从而正确处理组织运行过程中的矛盾，顺利实现未来的目标。

1. 冲突根源解说

关于冲突的根源，不同的研究者有不同的分析、概括：

H·A·西蒙等人认为，造成组织冲突的根源主要集中在三个方面：第一，建立王国，即组织分工所形成的许多功能单位，彼此之间为了扩充职权、争取经费和人员而发生冲突；第二，背景不同，即背景不同的人在发生接触时由于价值观念不同而发生冲突，比如保守与激进分子、学有专长与不学无术者、普通行政人员与专业技术人员之间的分歧；第三，不同的团体意识，即各个业务单位都将自身的目标放在首要地位而与其他单位发生冲突。

F·A·休尔则将冲突的根源概括为三个方面：其一，功能主义，即工作专门化造成了组织的层级节制结构，不同的层次间由于沟通障碍而发生冲突；其二，部门化，即组织分工同时也造成了平行部门，不同的部门之间由于业务距离而发生冲突；其三，非正式组织的影响，即非正式组织与正式组织之间由于心理认同的差异而发生的冲突。

西点军校编《军事领导艺术》一书认为，导致群体间冲突的重要因素包括：

（1）确定目标。即整个组织有共同的大目标，群体和个体又有分解后的小目标，这些具体目标之间是不同的，甚至是相互冲突的；他们认为，目标不一致往往是群体之间产生冲突的最根本原因。

（2）确定时间。与（1）相象的是，组织内不同的群体对于需要多少时间才能取得工作成果这个问题，期望也有很大差别；组织的一个群体可能很快会取得工作成果，而另一个群体或许除了耐心等待之外，别无他法，这种情况称之为确定时间上的分歧。

（3）工作的具体性质，即组织内的某些群体能产生具体的、可直接衡量的成果，如军队中的军需部门；而另些群体是很难在某一时间里确切地观察和衡量其成果，因此两类群体对组织的贡献等问题上看法必然存在分歧，这种重大分歧也可能导致群体之间产生冲突。

（4）相互交往的频率。在群体内，成员之间一般

能进行相当频繁的交往,他们可以相互了解得透彻,由此能更好地理解别人,使彼此能较好地沟通;但群体之间的交往常常没有那么频繁。相互之间缺乏理解和沟通,在相互协作的过程中也可能产生冲突。

(5)地理上的分离。两个群体通常不可能在同时同地活动,组织愈大,群体可能离得愈远,导致相互的误解和不协调,容易在一个组织里产生"我们——他们"——即我们群体对别的群体——这样一种综合症。

(6)对紧缺资源的争夺。大多数组织的资源是有限的,有时甚至很紧缺,就可能在群体间出现争抢的问题,有时会相当激烈;在这种时候,组织领导者必须明确,一方的胜利便意味着另一方的失败,这也是引起冲突的不可忽略的因素。并且无论胜败双方均有利弊,作为领导者不可不察。

(7)工作任务不明确,并且又缺乏指导和必要的职权划分,而不必要地引起群体间的冲突,使问题更加复杂化。

2. 三种冲突类型

对冲突的分类有不同的标准。从冲突主体的角度来划分有:个体与个体的冲突、个体与群体的冲突、群体与群体的冲突;从组织系统来划分有:政治领域的冲突、经济领域的冲突、军事领域的冲突,等等。但是,领导协调艺术所研究的冲突,不仅包括冲突本身,还包括冲突主体对冲突的态度和对策,因此,对策论者阿纳托尔·拉波波特提出的三种冲突类型:"战斗"、"竞争"和"辩论",对领导协调、控制冲突来说更有借鉴意义。

3. 冲突类型之一"战斗":半自动型的冲突

在"战斗"型的冲突中,行为者的自我控制与相互控制急剧减退,因为每个行为者的行动成为其他行为者类似的对抗行动的起点。在国家间的军备竞赛和大国的对抗中可以看到,一国的军备水平或军备支出成为另一国的基线,使它决定以某种"安全"幅度——譬如10%——来超过它,以便感到安全。但是后者这一新的、较高的军备水平却又成为前者安全的基础,它又会努力比其敌手在武器上多支出10%,于是它的敌手又力图再比这个数目增加10%。军备升级就这样连续进行,直至敌手的一方或双方精疲力竭,或直至战争爆发,或直至双方中的一方在最后时刻改变政策,然而这是极不可能的。

在大国对抗中,每一个国家在每一阶段的言辞或实际承诺上也都试图以某种幅度超过对方。在措词温和的照会之后将伴之以言辞强硬的照会。继照会之后将是调动船只、部队或飞机到邻近争议地区的各个地点,甚至让一些部队潜入或公然登陆。枪炮一旦打响,接着就会受到对方加倍的报复,盟国也将加入战斗。无论是第二次世界大战,还是1962年的古巴导弹危机、抑或是海湾战争、波黑危机与冲突,都是这种危机冲突的表现。

4. 冲突类型之二"竞争":具有战略性的理性冲突

这种极为不同的冲突类型类似各种竞赛游戏,竞赛者对自己的行动(尽管无须对行动的后果)保持理性的控制,某些对策论的模式也可能适用于它们,在理性冲突中,竞争者必须懂得自己需得到什么,还必须明白自己知道什么和不知道什么,可以作什么和不可以作什么。对其行动的后果,他们的认识是不确定的,因为在一场典型的竞争中,一方行动的后果将有赖于其对手所采取的行动,但竞赛者往往不完全知道对手可能作什么,也不完全知道对手可能作出什么决定或计划作些什么。面对这种不确定性,竞赛者必须将其行动建立在最可能合理的推测和估计之上。据说,拿破仑曾告诫他的将军们将自己的军事行动建立在对敌人能力的估计基础之上,而不是以对他们意图的未必可靠的估计为基础。

在现实生活中,具有战略性的理性冲突的对策主要有两种是大家比较熟悉的和常用的:相互威胁的"胆小鬼"对策和威胁与允诺的"囚犯的困境"。在"胆小鬼"对策中,两个竞争者在一条单行道上相向高速驾驶汽车,竞争者谁先从马路中央让开以避免相撞,他就被称为"胆小鬼",就会被人耻笑,而那位比较鲁莽的拒不让路的驾车人则会被捧为英雄。这一竞争与世界政治中大国之间某些摩擦、冲突有超乎寻常的相似,如1962年古巴导弹危机,最后以苏联撤走核设施为结局。1995年日美汽车贸易谈判在双方一直处于剑拔弩张、针锋相对的情况下,终于于1995年6月28日在美国宣布对日本实施经济制裁期限的最后一天,双方握手言和,达成协议,从而避免了一场贸易战。但在这场"胆小鬼"对策中,鉴于双方互有所求,所以两国都采取了妥协的态度和作法,避免了任何一方成为"胆小鬼"所带来的耻辱和难堪,使两国仍维持既激烈竞争又相互协调的关系。但从长远看,日美贸易摩擦必将随着两国贸易不平衡

的扩大而趋于尖锐。

所谓威胁与允诺的“囚犯的困境”对策是根据一个故事对此进行解释,有一回,监狱的狱长有两个囚犯,如果没有至少其中一人的自动供认,他就不能将他们处以绞刑。因此,他传唤了其中一个囚犯并答应,如果他能比第二个囚犯至少早一天供认,就给他自由和一大笔钱,并将第二个囚犯处以绞刑。如果第二个囚犯比他早一天供认,则结局会相反。同时,狱长还告诉他,如果两人同一天供认可以保住性命,不过得监禁 10 年。假若谁也不供认,则都将被释放,当然也得不到任何奖赏。当然狱长也提醒第一个囚犯,“你敢用脑袋打赌认定你同狱的那个恶棍不会急着招供和往口袋里装赏金吗?”第二个囚犯在被传唤时也得到了同样的警告,两人各自孤单地彻底思考各自的困境。

在“囚犯的困境”中,每个囚犯都有两种策略可供选择,要么保持沉默以与他的同伙合作,要么招供而背叛同伙,并会出现四种可能的结果。尽管知道了可能的结果和可供采取的策略,但不知道狱友的决定,且又无法与之沟通或协调的情况下,各个孤立的囚犯该选哪种策略最具合理性呢?经典的对策论对此有清楚的答案:他应该背叛。因为背叛的结果可能是:最好的情况是背叛能带来自由和金钱,而最坏的结果是坐 10 年牢;合作最好的情况是获释而得不到钱,最坏则是上绞架。而每一个囚犯出于理性的考虑必定是选择背叛对方,因为这一选择比起合作来看报酬较高而惩罚较轻。所以两个囚犯都会相应地这样做:“招供——并由于他们一样有理性,他们会在同一天招供,这样,尽管他们如保持沉默而可能自由出狱,但现在却要坐牢 10 年,这是反思其冷酷的理性的后果。

与经典对策相反,后来的学者更主张合作更有利冲突的解决,对国际冲突的预测与处理更有启发性。如在当今国际社会中普遍存在的贸易冲突与关税谈判领域中,“囚犯的困境”的形式则更为普遍,而且常被用来分析合作行为在贸易冲突中的可能性,日美汽车贸易谈判正是这一策略的运用。

5. 冲突类型之三“辩论”:容许改变形象和动机的论争

敌对者在改变对方的动机、价值观或对现实的认识的冲突,从严格意义上讲可称作“辩论”。它不是一般的信息交流和一切贴上“辩论”标签的事件。如两个中学辩论队都不改变指定给他们的辩论主题的看法,他们只是为了打动裁判员和听众的心而进行竞赛,如果一个辩论队中途宣布它的对手用论证战胜自己,这个队的队员可能是弄懂了所讨论的主题,但他们却输掉了比赛。法庭上的诉讼通常也有类似的性质。

但作为冲突类型的“辩论”是在具有竞争性的同时兼有共同发现的过程,也兼有几个或所有各方朝着相互了解和调整认识与重点的相互教育的过程。如美苏 1963 年部分禁止核试验条约的长期谈判、日美贸易谈判就是这种真正辩论的实例。在这些辩论的谈判过程中,除各国若干持续竞争的利益外,一系列共同的认识和利益也得到了发展,其程度之大是以作出几乎为所有国家或争夺各方都接受的决定,并分别将此决定看作是自己的利益所在。其次,辩论还遵循着这样的原则:“相互可接受的重申”原则,根据这一原则,辩论将更有可能导致发现双方可接受和有利的解决办法,如果各方能够弄明白对方实际上说的是什么,即学会使自己能用清晰而能打动人的方式来陈述对手的情况,使对手自己也能接受。再次,对各方来说,辩论的一个基本的步骤在于找到在什么基础上能使对方确信自己观点的真实性。在一方发现对手头脑中的观点或现实图景之后,还必须设法弄清每一观点的有效范围。

6. 处理组织冲突的对策

上面所提到的组织冲突的意义、冲突的破坏性和建设性,仅是从理性的角度上人们对冲突的看法和态度,但具体到每一种冲突对领导活动和目标的实现在实践上到底产生何种意义,这往往是与领导者采取何种态度和策略有直接关系。正确的策略,可以化害为利,而错误的策略就可能化利为害,所以采取何种策略是领导科学和领导者所关注的重要问题。美国西点军校的《军事领导艺术》对领导者可以采取的策略概括归纳为五种:回避、建立联络小组、树立超级目标、采取强制办法、解决问题。

7. 处理冲突对策之一:回避

在领导活动中,无论是个体还是群体之间冲突是屡见不鲜的,并且常常是一件令人不快的事情。所以在冲突发生后,领导者可能选择一种消极的处理办法,如无视冲突的存在,希望双方自己通过减少群体间的相互接触次数来消除分歧。回避作为处理冲突的常见对策其前提是,只要这种冲突没有严重到

损害组织的效能,领导者是可以采取这一办法的。领导者通过回避对策,或让冲突双方有和平共处的机会。如果领导者真想干预,那可能是将两个群体的注意力引向他们之间的共同点,而尽量设法掩饰他们的分歧。

回避是不去追究群体间冲突的原因,因此冲突可能依然存在,只不过被群体间的相互交往掩盖起来了。但是,组织的领导者面临的危险是,群体间冲突的严重程度可能在一个非常不适时的场合大大地加剧,而极其有损于组织创造成果,采取回避这样的消极办法,其结果可能会使组织在以后花费大量的人力物力来解决群体间的冲突,而这种耗费是组织难以承受的。组织的领导者采取这种策略,面临的挑战是要密切注视群体间冲突的程度和严重性,并研究这种紧张关系对组织经历的事件可能产生的影响。虽然对于群体间某些不太严重的冲突,回避方法是合适的,领导者在处理群体间的冲突时,往往还得采取较主动的态度。

8. 处理冲突对策之二:建立联络小组

领导者可以用来处理冲突的第二种策略是建立联络小组。当组织内的群体交往照例不很频繁,而组织目标又要求他们协同解决问题时,群体间就可能产生冲突;因此,在这种情况下,相互交往对组织是非常重要的,这时采取建立联络小组的方法来处理群体之间的相互关系。联络小组可以促进两个群体之间的交往,联络作用可以被说成是内部边界的扩展——在两个群体间架起一座桥梁。这种联络小组,或称边界扩展小组,可能只包括冲突双方的领导,或各方的几位代表,关键的是,群体派来参加联络小组的代表的工作不是轻而易举和舒舒服服的。研究表明,联络小组的成员倾向于对工作感到不太满意,觉得工作中矛盾很大,职责又不明确,还感受到他们所处位置的其他消极因素。因此,领导者所面临的挑战是物色能胜任这种边界扩展工作和充当群体代表的人选。

9. 处理冲突对策之三:树立超级目标

树立超级目标是处理群体间冲突的另一种策略,尤其对群体之间存在着相互依赖关系的情况下,这种策略有助于领导者处理组织冲突和提高组织效率。超级目标的作用在于使双方冲突的成员感到有紧迫感和吸引力,然而任何一方单独凭借自己的资源和精力又无法达到目标,并且超级目标只有在相互竞争的群体通力协作下才能达到。在这种情况下,冲突双方可以相互谦让和作出牺牲,共同为这个超级目标作出贡献,从而使原有的冲突可以与超级目标统一起来,因此而有助于确保组织自觉地为这个目标努力。

从领导者的角度看,群体间的冲突往往可以通过树立一个超级目标而得到有效地解决。不要忘记,为了有效,这些目标必须对存在冲突的双方具有紧迫感和吸引力,而且只有通过相互协作才能达到。由于体现目标的一系列情况的需要,群体间的合作才能会逐步减轻他们现存的障碍性冲突。并且,领导者可能从群体的冲突中得到教益,因为它可以使组织明确自己的更高目标。一旦将这一更高目标向处于冲突中的群体说明和沟通之后,便可成为组织的领导者处理群体间冲突的有效办法。著名社会心理学家穆扎费·谢里夫进行典型研究发现超级目标对减轻冲突的作用,并得出下列四个结论:其一,当群体间的冲突非常突出时,群体内的团结也最紧密;其二,处在冲突中的群体双方在比较愉快的交往中,不一定会减轻或消除群体间的冲突;其三,群体间需要合作和共同为超级目标努力的相互交往,有助于改善群体间的关系;其四,共同为超级目标努力的多次合作,对减轻群体间的敌对情绪有累积效果。谢里夫的这一著名的研究称作"强盗洞"实验,或称"响尾蛇与鹰"实验,他的实验一再被引用。

10. 处理冲突对策之四:采取强制办法

处理冲突的第四种策略是科层制组织内常见的办法——强制。领导者或处于冲突中的群体采取这种策略,是利用组织赋予的权力有效地处理并最终从根本上强行解决群体间的冲突。从处于冲突中的群体的角度看,有两种办法可以来促进强制程序:第一,两个群体之一直接到领导者那里寻求对它立场的支持,由此强行采取单方面解决问题的办法;第二,其中的一个群体可以设法集合组织的力量,办法是与组织里的其他群体组成联合阵线,这种来自于联合阵线的"强大阵容"常常能迫使组织里的另一些群体接受某个立场。

这种处理冲突的策略,其实质是借助或利用组织的力量,或是利用领导地位的权力形式,或是利用来自联合阵线的力量。这种策略有两大优点:第一,尤其是上级组织的领导者来解决冲突时,这种解决冲突的办法只需要花费很短一段时间,领导者作出

一个决定便可解决群体间的冲突。第二,某种形式的强制存在,或许至少会使这些群体作出某种决定,而不是简单地回避问题。

采用强制策略处理冲突的主要缺点是,在解决问题的过程中本来应该进行考察的重要情况往往得不到考虑。处于冲突的另一方因为觉得他们的观点没有被考虑,所以在执行决策中不可能发挥很高的效能。在短期内,强制办法可以节省领导者的时间,但久而久之,甚至需要花费更多的时间和组织的其他人力物力,去处理群体之间在日后可能发生的更严重的冲突。

11. 处理冲突对策之五:解决问题

解决问题是处理冲突策略中最具有对峙性的方法。由于组织内的群体、个体往往可能不总进行相互间的沟通,在这种情况下,采取解决问题的办法来处理组织冲突或许最合适,它可能是比较永久性的固定形式,它可以用来就事论事地处理某些具体问题。这种办法是将冲突双方或代表召集到一块,让他们把他们的分歧讲出来,辨明是非,找出分歧的原因,提出办法,以及最终选择一个双方都满意的解决方案。这种面对面的沟通形式如果利用得好,可以促进相互理解。研究表明,管理得较好的组织倾向于面对面地处理冲突,而不是回避它。

为什么解决问题的办法常常很奏效,其中有两个原因:第一,把冲突各方召到一起,一方能开始体谅另一方关心的事情,使各方了解并不是只有他们自己面临真正的问题。第二,解决问题的会议可以作为冲突各方的一个发泄场所,一个给其发泄感情的机会,这样可以净化组织空气,防止产生其它冲突。

除了以上五种对策之外,西方国家的某些组织在处理冲突方面还采取了诸如负——负、胜——胜方法、设置收集意见专员方法、印象交流方法等方法。

12. 沟通的控制模式

人与人之间,人与组织之间的冲突、矛盾是不可避免的,并且这种冲突和矛盾如果积累下去就会由缓和到激烈,由一般形式发展到极端形式,轻则会干扰决策目标的实现,重则会使组织瓦解。由此,协调的必要性在于排除由于组织中的种种冲突,确保组织目标的实现。而协调的基本途径是通过沟通来进行的。

沟通的定义可以是从一个人向另一个人传递信息的过程。

每一次信息的传递至少涉及三个基本要素:信息源(或发出者)、要传递的信息和信息接收者——即信息源认为需要该信息的下级、上级或同级。信息既受沟通内容(要传递的信息)的影响,也受传递内容的手段(声音、文字、图像等)的影响。这些要素中哪一个都会是沟通失败的潜在原因。

沟通过程是以打算发出的信息——信息源感到有必要传给他人的事情——为开端的。为赋予准备发出的信息以内容和意义,信息源必然将该信息编码,使其成为能被接收者理解的普遍接受的信号。在这里,信息只意味着代替其他事物的东西。选用的字句、表达方式和语调都是信息源用来将信息编码的信号。例如,来自上级的"你搞糟了!"这句话可能象征这样一种信息:下级未能达到上级的期望。上级指着手指象征对这句话的强调,而嗓门的提高象征了进一步的强调。

由此看来,信息是信息源为了表达想要表达的思想而收集和加工的所有信号的混合物。信息源有意无意地选择信号道以传递信息:面对面、文字、电话,或发送者认为的任何其它最简单最合适的方式。有时采取何种渠道取决于诸如距离、地位或组织程序等情况。接收者一收到信息就通过在头脑里整理并解释有时是相互矛盾的信号而将其解码,就会收到感知信息。接收者以某种方式作出反应,由此向信息源提供关于原来的信息如何被接收、理解和照之行动的反馈,沟通的整个过程到此完成。反馈又为发送者完成了控制(或自行纠正》循环,使他又可以对接收到的反馈作出反应,反馈也构成逆向沟通过程,在逆向反馈中,接收者成了信息源,把信息编码并传回到原来的信息源。如果接收者传回去的是厌恶的信息或缺乏应有的关注的信息,或接收者误解了信息源的信息,这可促使信息源再发出一个信息以澄清或加强这一沟通。

以上所述的沟通顺序是相当直观的,由于在传递系统中的噪声(传递过程中常会发生曲解、混乱和中断),我们才开始认识到沟通过程中的真正复杂性,噪声主要由信息源与接收者之间的差异和无意增加的非语言沟通所引起的。

13. 意义失真与沟通障碍

如果一个领导者想成为一个成功的沟通者,他必须理解沟通过程中的人际性质。往往只是关心如

何发出一个信息，却忽视该信息是如何被接收的。作为组织的领导者，如果发出的指示没有被准确地接收和付诸实施，那将是一事无成的。著名专家彼得·杜拉克说过，事实上"沟通是接收者的行为"这一论断揭示，除非信息的本意被接收者所理解，否则沟通就没有完成。

14．信息源与接收者的差异

沟通的困难在于个体差异的特殊性，没有两个人观察世界的方法是完全一样的，换句话说，我们的感觉是我们独有的，它反映了构成我们现实的全部经验。反过来说，其他人的所见所闻也同样受到他们自身经验的制约。在信息传递过程中，由于信息源与接收者在经验与背景方面存在差异，原意信息和感知信息之间很少会完全一致。

信息源与接收者之间有哪些差异会令作为沟通者的领导者们感到尤其头痛呢？沟通研究人员把个体差异分为五类：自我识别、角色、价值、情绪和动机等方面。

除了上面五种差异外，还存在着社会经济的、政治的、宗教的、文化的、甚至是年龄的差异。这些差异也会影响信息源与接收者对各种信号的理解或赋予它们以不同的意义。通常，这些差异综合在一起，会使一个信息的本来意义与感知意义之间产生更大的歧义。沟通失败后一个通常的反应是："哎，我不知道你原来是那个意思。"

15．非语言沟通

人们在考察信息沟通过程中，常常注意的是考虑使用什么词语。事实上，一个信息的语音只是整个信息内容的一小部分。艾伯特·梅拉比恩是非语言沟通领域的权威，他对信息的不同组成部分的相对重要性作过调查，发现一次口头沟通的全部含意是：语言占7％，声音占38％，面部表情占55％。在书面沟通中，我们选择的词语以及如何组织这些词语是极为重要的。因为信息的内容全凭这些词语来表达。读者可以回过头重读一些段落，可以停下来思考内容，甚至作笔记或划出重要的概念。然而，在面对面的沟通中，实际使用的词语本身只是整个内部的一小部分，如何组合和表达这些词语（包括语调、语速、音调转变、停顿和面部表情等）实际上向接收者提供了信息的大部分内容。有时仅有词语本身还不行，而须由非语言成分赋予真实意义。"这真是太好了"这句话可以是对具体事情感到喜悦或高兴的真实流露，而在另一方面，这句话如用适当的语调变化说出来，也可以是富有讽刺意味，表示对不合心意的情况的厌恶或轻蔑。在这种情况下，信息源的意图几乎完全要依赖说话时的非语言成分。

16．沟通的方向之一：向下沟通

一个典型的组织机构图会显示沟通沿着预先确定的职权链从上级流向下级。向下沟通意旨在向部属指出指示和指导，以帮助他们达到组织目标。这种沟通也用来传达组织内部管理所需的规章制度、工作程序和日常信息。因而向下沟通的性质主要是权威性的。它可能包括正式的书面文件、日常工作情况介绍和工作布置会议或上下级之间单向的面对面交谈。一般说来，向下沟通是快速的。然而，如果我们把沟通的有效性解释为从甲方向乙方准确无误地传递意思的话，向下沟通最有可能发生理解错误。首先，向下沟通相对较快的速度通常是牺牲了充分的反馈机会后取得的。结果是，沟通者可能不知道沟通的原意是否被理解到随后会有适当行动的程度。在这里，一旦出现意思含糊的向下沟通时，信息的接收者无法回到信息源那里要求予以澄清。其结果将是接收者向错误的目标进行了，所以，一味采用向下沟通这种沟通手段对一个领导者说来将是危险的。

17．沟通的方向之二：向上沟通

从沟通的控制模式可知，向上沟通可以是领导者从部属那里接收到的反馈（语言的或非语言的），也可能是从较低层次发出的原意信息。与向下沟通一样，向上沟通也可采取领导者与部属直接面对面的交谈，或较正式的会议或情况介绍，或通过书面的形式。

许多研究表明，信息的向上流动会使沟通变得更为有效，从沟通的控制模式可看到，反馈对领导者不断重新估价和调整对部属的指导提供了能动的补充。一个领导者除非对部属的表现和反应有准确的了解，否则就无法进行充分的监督。反馈上下往返的双向沟通不仅表明会导致更为有效地完成任务，而且会使部属更容易接受领导，动力更大。

18．沟通的方向之三：横向沟通

横向或水平沟通是指流动于组织机构中具有相对等同的职权地位的人之间的沟通。在组织中，横向沟通比纵向沟通更为经常，原因是横向沟通通常被认为威胁性要小些，正常情况下也不像向上沟通那样与惩罚发生联系。而且，由于同级的人一般来说具

有更为共同的参照系，横向沟通在正常情况下不像向上或向下流动那样容易被曲解。

信息的横向沟通还有另外一种形式，这种形式被称为小道。在小道传播中，沟通信号越过组织线路，沿着业已存在的非正式的沟通网络和小团体流动。小道通常比正式的流动更迅速、更灵活，因为它毋须沿着明显的组织格局或顺序流动。小道的利用很大程度上取决于正式明确的沟通网络的相对有效性。如果通过正式渠道很容易获得信息，人们就不太会依赖非正式的来源；在另一方面，如果正式渠道不畅通，人们就会转向小道，把它作为组织内部主要的信息来源。虽然小道没有规定的格式，但它更倾向于沿水平线路而不是垂直线路流动。因此，领导者必须意识到小道的存在及利弊，并加强正式的沟通渠道，提高其有效性。

19. 沟通的十戒

有效的沟通是一个主动和有意运用信息的过程，在这个过程中又受沟通者习惯的影响和制约。习惯有优有劣，有效的沟通就是克服不良习惯对沟通所造成的障碍，并养成良好的习惯，使沟通得到改善。

沟通的十戒是指沟通中的十种不良习惯，它是由R·G·尼柯斯提出的，他认为，沟通过程中的不良习惯主要表现在十个方面，克服这些不良习惯，是改善沟通的重要内容：

（1）对谈话对方所谈的主题没有兴趣；

（2）被谈话对方的态度所吸引，而忽略了对方所讲的内容；

（3）当听到与自己意见不同的地方，就过分激动，以致不愿再听下去，对其余信息也就此抹杀了；

（4）仅注意事实，而不肯注意原则和推论；

（5）过分重视条理，而对欠条理的人的讲话不够重视；

（6）过多注意造作掩饰，而不重视真情实质；

（7）分心于别的事情，心不在焉；

（8）对较难的言辞不求甚解；

（9）当对方的言词带有感情时，则听力分散；

（10）在听别人讲话时还思考别的问题，顾此失彼。

20. 沟通的十益

沟通的十益是指美国管理协会提出的“良好沟通的十项建议”，包括：

（1）沟通前把概念澄清，对一个信息能作一个系统的分析，则沟通才能明确清楚；

（2）发出信息的人确定沟通目标；

（3）研究环境和人的性格等情况；

（4）听取他人意见，计划沟通内容；

（5）选择沟通时所用的声调、词句以及面部表情要适当；

（6）及时获取下属的反馈；

（7）保持传送资料的准确可靠；

（8）既要注意切合当前的需要，又要注意长远目标的配合；

（9）言行一致；

（10）听取他人意见要专心，要成为一名“好听众”，只有这样的人才能真正明了对方的原意。

21. 冲突与发泄——齐美尔的“安全阀”理论

在组织系统中，团体之间、个人之间、个人与组织之间以及各个层次之间都存在不可避免的、广泛的冲突。冲突是组织动态的主要表现形式之一，冲突既有破坏功能，又有建设功能，对于领导者来说，就产生了如何解决和利用冲突，使冲突服从于决策目标。所以J·G·马奇和西蒙认为，对于领导者来说，冲突的处理和利用，乃是获得组织内部控制的一种主要手段。那么如何处理冲突，传统的对策不外包括：说服即通过说理以促使个人或团体放弃己见以服从组织目标和利益；协商即冲突双方作出不同程度的让步，寻求双方都可以接受的组织方案；权威即在协商无果的情况下通过上一级的行政领导权力予以强迫解决；等待拖延即借助于时间消弭冲突于无形之中；平衡即美国心理学家E·H·夏恩所讲的各打五十大板或都给予相当的肯定，从而避免造成输赢的局面；妥协即在双方都不会完全放弃既得利益，而不妥协又意味着两败俱伤或同归于尽的情况下，使双方都能得到满足又不能得到全部满足即部分满足，以求得冲突的暂时解决。除外还有增加沟通、转移目标、掩饰矛盾等对策。上述所列举的十种解决冲突的对策，在很大程度上并没有从根本上消除已有冲突，其冲突只不过得到一定程度上的缓和，原有冲突可能在新的环境条件下仍可死灰复燃，使冲突越积越深。其结果可能会导致新的冲突升级。

针对传统矛盾冲突对策的不彻底性、消极看待

和处理矛盾的方法，德国社会学家齐美尔提出的“渲泄”理论和由此而来的社会冲突论中的“安全阀”理论是很有借鉴意义的。齐美尔认为，矛盾和冲突不能掩盖、压制，而应让它表现、发生、显现出来，有利于不同观点、情绪的渲泄，使对立情绪的人在心理上获得平衡，从而有利于矛盾的缓和和解决。正如食物中毒的病人，首先要洗胃，将体内的中毒食物排泄出来，否则，即使在体内服下解毒药品，其后果仍不堪想象。用辩证法的语言来说，调和不能解决矛盾，只能掩饰矛盾，只有斗争才能使矛盾得到解决。这里的解决就是指领导者要创造一定的条件和环境，使不满情绪有一定的渠道、途径和方式发泄出来，使组织得到稳定和有序的运行，这里的发泄渠道、途径和方式就称为“安全阀”。“安全阀”是从其他学科中移置来的术语，如水利工程专家在水库设计、施工中，为确保水库安全，都设“溢洪道”装置，当蓄水位达到一定高程时，多蓄的水便从“溢洪道”中自流出来；再如工业锅炉均设有“限压阀”，使炉内容器的压力控制在安全的系数内。无论是“溢洪道”，还是“限压阀”，是确保水库和锅炉正常运行的“安全阀”，没有“安全阀”后果则是不堪目睹的。

在国外，成功地运用渲泄和“安全阀”理论来认识、评价和解决矛盾和冲突的不乏其人。松下幸之助认为，身为最高领导者，要有可发牢骚的属下，不论是副总经理或秘书都可以，有这样的人是非常幸运的；无论多么伟大的人，如果牢骚没有地方发泄，就难免会感到郁闷，这么一来，就容易犯错。

22. 冲突与发泄：盛田昭夫的“公开提出意见”尝试

“日本的爱迪生”盛田昭夫则从自己的管理实践中体会到，通过一定的途径和方式让下级表达自己的不满、发表批评意见、抒发自己的心声之于组织非但不是不幸，反而有利于培养上下级一体的工作关系，使组织少冒风险。在一次与中下级主管共进晚餐时发现一位小伙子心神不宁，于是鼓励他说出心中的话来，几杯酒下肚后，小伙子打开了话匣子：“在我加入索尼公司以前，我认为这是家了不起的公司，也是唯一我想加入的公司。但是我的职位低下，我为上司某某先生卖命，但不是为索尼公司。我的上司就是公司，他就代表着公司本身。这人是个草包，然而我所做或建议的每一件事件，都必须由他决定。我对我在索尼公司的前途感到失望。”

盛田昭夫听了上述一番话后想到，公司里可能有许多员工都有类似的问题，而我们必须了解他们的困难。于是便开始发行一份公司内部的周刊，并在上面刊载各单位、各部门现有的职位空缺。目的在于让下属自己选择自己的上司，这样一来，许多员工都可以悄悄试探公司内部其它可能的工作机会。试着让员工能够每两年一次调动到相关的或新的工作单位，及早地为那些冲劲大而跃跃欲试的员工提供机会，让他们借着内部的调动，找到适合自己的工作。

盛田指出，这样做有双重好处：一是员工通常可以找到更满意的工作，同时人事部门也可因属下纷纷求动，而侦测出管理上潜伏的问题。对这样的主管，解决的办法是将他调到一个没有那么多部属的职务，这样问题通常就会迎刃而解。对此盛田昭夫深有感触地说：“我们从倾听员工心声中学到了许多。毕竟，不是只有管理者才有智慧的”。同时，盛田还在公司里鼓励大家“公开提出意见”，即使对自己的上司，不要怕因公开提出意见而发生冲突。他认为，“不同的意见越多越好，因为最后的结论必然更为高明”，“公司犯错的风险才会减少”。

23. 冲突与发泄：处置抱怨的安全门——使对方多说话

美国著名学者代尔·卡耐基在谈到如何寻求他人的意见与自己一致与合作时指出：“多数人在要促成别人的意见同他们一致的时候，他们自己说话太多。……如果你不同意他，你或许会想去阻止，但不要这样，那样是危险的。当他还有许多意见急于要发表的时候，他不会注意你。所以要忍耐着并用一颗开放的心静听，要诚恳，鼓励他完全地发表他的意见。”为此，他提出“使对方多说话”——是处置抱怨的安全门。

“使对方多说话”作为沟通与渲泄的重要途径之一，而“开门政策”也可以说是这一途径的具体体现，“开门政策”是国际商用机器公司(IBM)的创始人沃森的经营哲学里的一个重要组成部分，直到今天，对它的全体职工仍在实行着，其主要作法就是董事长

对于任何职工的投诉,依旧一一亲自倾听与答复。这就是我们常常提到的“IBM 恳谈室”。尽管在对“开门政策”的评价上各有不同的主张,有人反对这种作法,认为这是耗费时日,大大加剧了领导者的工作负担,乃至干扰其正常的工作。但从 IBM 公司的实践中看,仍不失为其缓和组织冲突有所裨益的。这种作法仍有不少公司、组织加以仿效,并获得成功和作用,如在德尔塔航空公司和列维·斯特劳斯公司颇为盛行,并被称为“第五大自由”。

第五章　团队激励与组织凝聚

一、激励手段和方法

1. 唤起下属的“危机感”

60 年代末，加农采取多种经营，打入了计算机市场。它研制的键盘式计算器试销后获得成功十分畅销。但是好景不长，加农在与“卡西欧”推出的小型计算器的竞争中连连失利，它又改制新型计算器上市，由于研制工作仓促，新产品缺乏合理性，结果销路不畅，又遇到第一次石油危机的打击，加农出现巨额赤字，濒临倒闭的边缘。

如何挽求颓势？当时在董事会中名列最后的贺来提出：应该把危机告诉全体职工，让他们知道企业处于危险境地的真相，唤起他们的危机感，振奋起背水一战的士气。这种危机感将创造出许多智慧，而平时是产生不了的。

加农采纳了他的建议，向全体职工发出了危机警告。那些以为身居大公司可以高枕无忧的人紧张起来了。职工小组加强了活动，新建议、新方案层出不穷，如何挽救加农成为职工日常议论的话题。贺来归纳了职工的建议和方案，提出了“优良企业设想”。这一设想旨在改革企业的生产和科研体制，同时充分发挥职工的积极性，使加农在 6 年内走向世界。

2. 居安思危，常胜不败

80 年代初，罗杰·史密斯接任通用公司总经理。当时正是通用公司冲破困境之后继续发展的时期，订货单不断增加，现金柜里已经装不下收进的钞票。面对这样好的形势，公司的领导们照理该舒口气，过上几天安稳日子了。

可是，史密斯却不敢有丝毫的放松。他清醒地认识到，象通用公司这样历史悠久的大企业，一旦满足于现状，停步不前，立刻便会被迅速前进的社会所淘汰。要坐稳世界第一的宝座，就必须不断改革，不断更新设备。为此，他励精图治，在通用公司内刮起新的改革飓风。

史密斯在通用公司内采取的行动，除了整顿机构，加强经营管理外，最主要的是收购别的企业，使通用公司的业务更加多样化。

为了加强通用公司的竞争能力。以便同日本汽车制造业决一雌雄，史密斯投资几十亿美元成立了一家全新的汽车制造公司——农神公司。投产后的农神公司，每年可生产 40 万至 50 万辆小汽车，其车型、成本、质量等方面，都可以与日本一争高下。

3. 推出“怀抱炸弹”的忧患意识——日本“爱华”的成功秘诀

1964 年，爱华公司生产出了日本第一台盒式磁带录音机，但是在它按照索尼公司的 Betamax 格式制造盒式录相机时却跌了个大跟头，这种格式的录音机始终没有流行起来。80 年代中期的日元升值几乎断送了这家公司。1986 年，爱华公司销售额为 4.12 亿美元，亏损 5800 万美元。但是，1994 财政年度，爱华公司的总销售额增长了 25%，达到创记录的 29 亿美元；净盈利跃升 32%，达到 6900 万美元。短短的几年时间，爱华公司由一个濒临倒闭的生产消费电子产品的企业变成了年收入近 30 亿美元的成功典范，其中的奥秘就在于“怀抱炸弹”的经营意识。爱华公司时时刻刻都具有一种危机感、紧迫感，往往利用“短、平、快”的战术先发制人、出奇制胜。爱华公司总经理卯木肇的经验之谈正是该公司利用危机管理取得成功的秘诀，这些都是一些显而易见的道理，但却不是人人都能使之落实于行动之中。

(1)“如果你造出的产品同你竞争对手的一模一样，价格却只有他的一半，那你就能在那个市场上占主导地位”。1986 年，正是爱华公司最不景气的时候，卯木从索尼公司到了爱华公司(索尼拥有爱华公开上市股份的 50.7%，他采取的第一个步骤就是关闭了爱华在日本三家工厂中的一个，将另一家工厂作为独立的子公司分离出来，将生产从日本北部转移到了爱华设在新加坡的工厂，同时在马来西亚开设了一家新工厂。这些地方的工资分别是日本工资水平的 65%和 100%左右。这种做法，大大降低了爱华产品的成本，增强了同其它产品的竞争能力。而此时，爱华公司的大多数竞争对手甚至连想都没想过也要这样做。

日本以外的工厂迅速生产出型号略有改进的各

种早已流行的产品。1987年，爱华在新加坡批量生产出了85万个索尼“Walkman”（随身听）的仿制品（竞争对手称之为“个人立体声收录机”）。它的设计比索尼、夏普及其他对手的产品更简单、更结实，价格也低，在日本，零售价仅为67美元，比同型号的其他公司的产品便宜25%到65%。

预计1996年爱华公司在全世界销售的个人立体声收录机将达到1100万台以上，仅次于索尼公司。爱华公司的其他产品，如便携式激光唱机和小型彩电，也都取得了类似的成功。

1990年，爱华公司海外分部生产量占生产总量的比例为48%，到了1995年，这个比例增加到90%左右。如今，爱华公司雇用的马来西亚人比日本人还多。

（2）“如果你改善产品，你会干得更好”。爱华公司并不满足于已取得的成绩。1991年，卵木开始进行所谓小型组件立体声系统的生产。该系统现在已成为爱华公司最成功的产品，而且售价仅为418美元，比当时日本市面上性能相似、大小一样的立体声唱机便宜一半。如今，爱华公司在迅速发展的小型组件市场上居领先地位，拥有全世界大约30%的市场份额，在小型系统只是最近才开始风行的美国，爱华产品的市场占有率为50%，这些成绩使得爱华公司在当前一片衰退的日本经济中显得格外突出。

（3）“我给你特别优惠，你买下产品”。尽管取得如此巨大成功，但是爱华公司并没有被眼前的胜利冲昏头脑：卵木经理具有强烈的危机意识。他清醒地认识到，目前，爱华的竞争对手正在将生产线转移到东南亚地区，同时也在降低价格。发达国家的市场正在趋于饱和。1995年上半年，爱华公司的销售增长率减少了15%，比上年同期慢了一半多。面临着如此严峻的市场形势，爱华公司要想长久地保持它的优势地位，就不能坐等对手赶上来，而必须抢先采取行动。

卵木领先一步打开了中国的市场，爱华的牌子早已名闻遐迩，老幼皆知。他还故伎重演，重新拾起了在美国担任索尼公司高级推销员时，学到的一些推销手法。卵木当时用了“好消息，坏消息”的广告词，他对顾客说：“好消息是我将给你一个特别的优惠，坏消息是你得买下整整一卡车货物。”于是，1995年夏天，卵木一改日本的传统做法，说服一些零售连锁店接受爱华公司从其东南亚分厂直接运来的产品。这么一来，卵木将产品的成本大大地降低了，以至他的老公司索尼公司也开始效仿他的做法了。

4. 危机激励

每个企业都生存在环境中，环境中的诸多因素都会影响乃至干扰企业的正常运营。这些因素共同构成了企业经营过程中的风险因素。在竞争的舞台上，面对着众多的风险，有的企业成功了，有的企业却遭到失败，甚至从此一蹶不振，以破产而告终。成功固然可喜，失败也未必可悲，关键是要从中吸取经验和教训。正如松下幸之助所说：“不论拥有多么伟大的事业，从来没有一个人不曾遭遇过失败的。做事总会遭遇失败，但在每一次的失败中有所发展，经过无数的体验后，在其间逐渐成长。最后，在自我心中产生某种伟大的信念，才能完成伟大的事绩。最重要的是，当遭遇失败而陷入困境时，要勇敢而坦白地承受失败，并且认清失败的原因。体悟到：‘这是非常难得的经验，最宝贵的教训’。”本节试图以实例说明风险因素可以转化为企业发展的动力，风险越大，所获得的收益可能就越高，不能因为惧怕挫折、困难、失败和危机而痛失企业发展的良机。

（1）空难事件后的波音公司。1985年，世界连续发生三起波音飞机空难事件，使波音公司备受打击，有的人借机对波音飞机的结构提出了质疑。

当时，波音公司正与欧洲“空中客车”在争夺日本“全日空”的一笔大生意。由于双方飞机在先进性和可靠性方面差别不大，以致“全日空”在挑选订货对象时犹豫不决。在这关键时刻，波音飞机接连现丑，看来，这次商战波音公司输定了。

面对如此不利的局面，波音公司为了解除买方的戒心，除继续实行“货真价实”的推销战术外，还采用了“全方位”的进攻策略，提出财务方面的便利、零配件的供应、飞机的保养以及机组人员培训等方面的优惠条件，从而引起买方的兴趣。在此之前，波音公司为了站稳日本市场，曾选择了三菱、川崎、富士三家日本著名重工业公司，合作制做767型机身部分。空难事件发生后，波音把“诱饵”加大，一边向日本的合作厂提供了价值5亿美元的制造订单，一边主动提出愿意和日本人合作，建造一种150座的767型客机，与“空中客车”的A－320型客机相抗衡。波音公司的这些措施获得了日本企业界的好感。经过这番努力，波音公司终于战胜了西欧对手，在空难事件的5个月后，与日本“全日空”正式签订了合同，成交金额超过10亿美元。

（2）奥利维蒂公司成功的秘密。1978年，意大利奥利维蒂公司入不敷出，债台高筑，每月亏损高达800万美元，濒临破产的边缘。新任董事长贝内德蒂

大胆改革,使之很快复苏并恢复了生机。

贝内德蒂慎重地对原公司高层领导在管理、决策方面的作为进行剖析,找出症结所在,并且大胆撤换那些只想保住职位而不考虑企业今天和明天的高层领导。他依靠企业固有的技术基础和一批懂技术的人才,从中选拔出有能力、有魄力、有胆识的人才委以重任,对他们严格要求,明确职责、目的和任务。由于这些人年轻,敢于负责,既熟悉生产又懂技术,又都明确自己的方向、任务,努力为之奋斗,形成企业的一支中坚力量。做到了这一点后,寻找必要的资金就很容易了。局面的改观也指日可待了。

(3)后发亦制人。一次,全美国博览会在芝加哥召开。当时赫赫有名的五十七罐头食品公司经理汉斯,也把公司的产品送去展览。但分给他的展位却是最偏僻的一个小阁楼。博览会开幕后,参观的人很多,但到阁楼上的人却很少。第二天,来参观的人经常能从地上拾到一些小铜牌,上面刻着一行字:"谁拾到这些铜牌,就可以到博览会的阁楼上汉斯食品公司陈列处去换一件纪念品"。不久,小阁楼便被挤得水泄不通,汉斯的陈列处几乎成了大会的"名胜",参观者无不争先前往,即使后来铜牌绝迹,盛况依然空前。待博览会结束时,汉斯获得55万美元的利润。

5."末日管理"浪潮

在世界著名的大企业中,随着全球经济竞争的发展,其中相当一部分进入维持和衰退阶段,柯达、可口可乐、杜邦、福特这样老牌的大企业,都曾出现大量的经营亏损。为改变这种状况,各国企业较为重视推行"危机式"生产管理,美国掀起的"末日管理"浪潮便是典型一例。

(1)威廉·韦斯的先见之明。企业界认为:如果一位经营者不能向他的员工们表明危机确实存在,那么他很快就会失去信誉,因而就会失去效率和效益。美国技术公司总裁威廉·韦斯看到,全世界已变成一个竞争的战场,全球电讯业正在发生深刻变革,美国技术公司应该在变革中发挥重要作用。因此,他先从公司上层推行"末日管理"计划。启用了两名大胆推行改革的高级管理人员为副董事长,免去了4名倾向于循序渐进改革者的高级职务。在职工中广泛宣传由于某些小单位忽视产品质量,成本上升,导致失去用户的危机。他要全体员工知道,如果技术公司不把产品质量、生产成本以及用户时刻放在突出的位置,公司的末日就会来临。

(2)勇于自我淘汰。我们大多数人都很难拒绝过去行之有效的战略和战术,更不容易超越过去。企业也是如此,每年都有许多一度是反应灵敏的公司暴露出了老运动员常犯的错误,即依赖过去的模式,徒然地试图重新获得过去的荣耀,这时,自满和自负便会乘虚而入。当企业的管理人员患了这种不思进取的特殊疾病时,它会很快传染给公司的各个阶层,会使企业面临灭顶之灾。因此,我们必须大力提倡自我淘汰精神,它是企业家创新意识的充分体现。否则,在经营思路上没有新内容,在产品上抱残守缺,就会落后于时代的步伐。

(3)摩托罗拉公司重视职工培训。目前,摩托罗拉公司正处于事业的上升时代。在蜂窝式移动电话和无线寻呼装置的生产方面,摩托罗拉当仁不让,以产品的高质量获得了良好的声誉和丰厚的效益。

在产品获得成功之后,摩托罗拉公司的领导者担心到本世纪末或下世纪初,竞争对手可能会赶上来,对产品质量的要求会越来越高。他们相信,在未来10年的商战中,最重要的武器是应受能力、适应能力和创新能力,而这一切最根本的保证就是加强员工培训。

对雇员的培训无疑要投入大量财力物力。摩托罗拉公司向全体雇员提供每年至少40小时的培训,这在美国已属于较高的培训水准,但公司仍希望能在2000年时,将这一培训时间增加4倍。美国训练与发展协会(ASTD)首席经济学家安东尼·柯内维尔认为,这将使公司走上一条"超常规发展道路,"意味着一年要花费6亿美元,相当于一个大型芯片工厂的费用。

重视职工教育给摩托罗拉公司带来了好处。80年代中期的一项调查表明,每一美元培训费可以在3年内实现40美元的生产效益。摩托罗拉公司认为,素质良好的公司雇员们已通过技术革新和节约操作为公司创造了40亿美元的财富。不仅如此,在奥斯汀新建的MOS—Ⅱ芯片T是世界上少数几家最精密的芯片制造厂,其电路的精细程度是头发的1/200,这样一家工厂一般要3至4年的准备才能开工,而摩托罗拉只用了18个月的时间。

(4)由经营者压力转向全员动力:杜邦公司走出危机的明智选择。杜邦公司是一家老牌企业。1990年以前,杜邦公司的利润连年上升,而到1991年,利润却由23亿美元跌至14亿美元,1992年亏损39亿美元。面对高额亏损和公司濒临绝境的严峻局面,1993年5月,杜邦公司宣布实行大改组,把经营者的压力分解到每个经营部门和员工身上,结果公司很快恢复了生机和活动。大改组措施有两个方面:

一方面，将原有庞大的五个公司业务部门外加石油和天然气生产部门，划分成20个规模较小的、被称作具有“实质性战略意义”的业务部门，公司最高管理人员直接与20个业务部门的经理打交道，减少了一些不必要的中间环节。部门经理对本部门负责，组织机体灵活运作，对国际市场变化作出及时应变决策，使杜邦与消费者更近了。

另一方面，改革奖金制度，使雇员的奖金等收入直接与部门的经营效果挂钩，利益机制更直接。并收购了英国帝国化学工业公司，为开拓世界市场铺平了道路。

(5)大胆风险经营。在市场经济的运行过程中，机遇往往是伴着风险而来，危机与风险的背后就是成功与效益，关键在于企业家是否具备风险精神和抓住机遇、奋力开拓的能力。

通用电器公司现在在世界各国均有分支机构，其子公司遍及全球。然而，这家公司在刚进行跨国经营之时，面对各地政治、经济与地区风俗习惯的不同与挑战，前景变幻莫测。公司总裁认为风险与机遇同在，没有风险经营的胆略，没有危机意识，就不可能开拓国际市场。如今，这家公司是世界各地子公司最多、国际经营最优的世界最大企业，年销售额高达64亿美元。

6．日本的“无缺点管理”

在日本，企业对生产中强调和充分体现危机管理的“无缺点管理”感兴趣。丰田公司的一位高级管理人员说：“我们不应使用全面质量管理，因为这种管理充其量只能让缺点减至10%。如果我们生产400万辆汽车的话，便会有40万人购得一辆带毛病的车，这是生产与用户之间的最大危机，而推行无缺点管理则会消除这种现象。”现在，领先的日本公司逐渐由全面质量管理转向无缺点管理，这在世界上是一个生产管理的创造。这种管理方法比美国领先15年以上。

7．“自报家丑”的妙用

知足者之所以能乐得起来，是基于当事者对现状的满足。但是，请大家试想一下，如果整个人类都满足现状的话，社会还能发展和进步吗？不满足现状的起因可以分为自发需要和外界压力两类，来自自发需要的不满足现状是对理想的追求，而来自外界压力的不满足现状则是危机意识。对企业来说，面对着激烈的、甚至是残酷的市场竞争和变幻莫测的市场环境，随时都有翻船的危险，甚至一着失误，全盘皆输。因此，如果企业不能正确预测上述因素的变化，就可能会在突然出现的变化面前措手不及，甚至酿成企业生存发展的危机。然而，企业面临的最大的潜在危机还在于企业内部，即企业决策者和全体员工对危机的真切存在，是否具备足够清醒的认识。本节试图从企业内部危机管理的一些实例谈起，供读者参考。

(1)揭自己的短。“多米诺皮扎饼公司”在新英格兰地区的一家分店，由于生面团用光断档，致使该公司的“30分钟以内送到”的供应保证落空，失信于消费者。为此，地区经理买了一千条黑纱让他手下的全班人马佩戴以示哀悼。希望借助耻辱心理激励人们更加努力工作，不再出现失误等诸如此类现象。

(2)暂居第二。ABC租车公司，为了赶超居租车业第一的哈兹租车公司，曾经采取了“广泛宣传自己还是第二”的战略。

该公司花了一大笔经费，在报纸上刊登这样的广告：“到目前为止，我们还处于第二位。所以，平时无不倾注全力，为顾客提供最好的服务！”这种战略，一方面是使本公司员工意识到不足之处，激励他们努力改进，另一方面一炮打出了ABC公司的知名度，使公司业绩节节上升。

这个战略的成功，也是因为他们堂堂地表明为顾客提供最好服务的理由是：“到目前为止，还处行业中的第二位”。顾客一想，没错，因为还是第二，当然会致力于最好的服务。

8．文化激励的“革命”——Z理论

威廉·大内教授对日、美企业的经营管理进行对比后发现，在组织模式的每个重要方面，日本与美国都是对立的。但是，在美国的一些成功企业中，如IBM、普罗克特、甘布尔、休利特——帕卡斯、伊斯门、柯达等，在经营管理上与日本有着惊人的相似之处。于是，他参照着“X”理论、“Y”理论，创立了著名的“Z”理论。

“Z型组织”的文化特征是：信任、微妙性和人与人之间的亲密性。

(1)“Z理论”的第一课——信任。威廉·大内认为，信任可以使企业内的部门作出牺牲以顾全企业整体的利益；信任可以使员工坦率和诚实地对待工作和他人，忠实于企业，关心企业劳动生产率的提高。

(2)“Z理论”的第二课——微妙性。大内认为，人与人之间的关系既复杂又微妙，只有长期相处才能精确了解每个人的个性，才能组织效率最高的搭档。强迫命令不会有微妙性；微妙性一旦丧失，劳动

生产率就会下降。有了微妙性，人们的工作才能降低成本，提高经济效益。

(3)"Z理论"的第三课——亲密性。日本企业的成功，充分证明了亲密的个人感情在工作中的地位及重要性。大内以为，亲密性会使信任和微妙性得到发展，人们相互关心，相互支持都来自密切的社会关系，社会的亲密性一旦瓦解，人们就会失去对企业组织、对社会的信任，就会产生恶性循环，最终导致劳动生产率水平的降低。大内指出，日本企业内的种种"会"、"小组"、"俱乐部"对于增进亲密性都是大有帮助的。

因此，威廉·大内得出了"Z理论"的结论：劳动生产率取决于信任、微妙性和亲密性。大内在他的著作中生动地概括出日本企业文化与企业经营的关系："日本企业的基本管理方法是如此微妙、含蓄和内在，以致局外人往往认为它是不存在的。……它的实质与西方企业的管理方法迥然不同。"

9. 美、日领导方式比较——成功企业的"七个S"

《战略家的头脑——日本企业的管理艺术》一书的作者认为，美国企业的传统管理模式是一种3S模式。这种模式中具有决定性意义的管理要素有3个，即生产经营战略目标、组织结构和制度。如果一个企业具有适宜的战略目标、适宜的组织结构和严格的规章制度，它就会常胜不败、经久不衰，3S管理模式体现了美国企业一贯崇尚的个人本位主义、契约主义、能力主义和权威主义，是一种理性主义的模式。

相对于美国的3S管理模式而言，日本则采取7S的管理模式，即除了战略目标，组织结构和制度3个硬S以外，日本更注重人员、作风、技能和最高目标4个软S。日本企业的管理模式使3个硬件和4个软件有机地结合在一起，因而使日本企业管理更具有人文色彩、充满活力。

10. 文化激励

企业文化作为一股管理新潮，它的产生与近20年来美国经济的持续衰退和日本经济的迅速起飞有着直接的关系。从本世纪50年代开始，美国经济受到日本和西欧的挑战，其绝对优势地位开始下降，特别是近20来年，美国企业在与日本企业的竞争中不断失败，日本取代了美国成为世界汽车生产的头号强国。作为美国工业基础的钢铁工业和某些高科技产品的优势地位也逐渐被日本人夺走。面对着日本旋风般的猛烈袭击，美国朝野惊慌失措，尼克松总统哀叹："美国遇到了我们甚至连做梦都想不到的那种挑战"。许多沉醉于"美国世界第一"的美国人也不得不冷静下来思考：为什么二战后经济上濒临崩溃，技术是属于三四流的一个弹丸之地，在短短的20多年便实现了经济腾飞？日本经济成功的奥秘在哪里？美国能否仿效日本的作法？反思的结果只有一个：美国要想走出困境，必须立足本土，取他人之长，补自己之短，此外别无良策。

80年代初，美国人惊喜地发现日美企业管理的差异根本点不在于管理方法和手段上，而在过去一致认为是相同的管理因素上，美国企业管理因素以理性主义而著称于世，过于强调技术、设备、方法、规章、组织结构和财务分析等硬因素；而日本企业经营管理的传统模式，具有鲜明的非理性主义色彩，即比较注重目标、信念，价值观、文化这类软因素。它重视人性、重视人力资源，把职工当作"社会人"、"决策人"甚至是"自动人"，最大限度地发挥职工的潜力，调动他们的积极性、主动性和创造性。近年来，美国的管理学界和企业界逐步认识到，把雇员当作纯粹的生产要素，当作会讲话的机器，当作"经济人"看待，会损害雇员的感情，不利于企业长久发展。因而，美国企业界正在加强组织的人情味，力图把组织设计得"更符合人性、"更符合人情"。

11. 从硬到弱——软文化

企业文化论产生于美国，它作为一种新的管理理论和方法，是美国传统管理理论和方法的继续和发展，它既有鲜明的民族性，又具有强烈的时代精神。企业文化的共同特点是注重软件的文化激励，即高度重视人的因素，精神因素和价值因素在企业管理中的作用。

(1)从忽视人到尊重人，重视人的价值，发挥广大职工的积极作用。

许多成功的美国企业都把面向人、尊重人、关心人放在首位，把它看作是企业成功的关键，著名的IBM公司总裁小托马斯·沃森曾经说过：尊重人、信任人是IBM的第一宗旨，他认为只有尊重职工、信任职工，充分发挥他们的聪明才智，才能使他们竭尽全力为公司服务，才能保证公司在激烈的竞争中不断取得胜利。

①企业决策方式的变化。在美国企业中，企业的管理者过去只考虑个人意见，很少征求同僚或下属的意见。这种决策方式有其果断、快速和高效的优点，但往往会出现上下不协调、政策难贯彻的缺憾。在日本企业集体决策的启发下，不少美国企业家逐步认识到，这种独断的决策方式容易造成个人独裁、

领导与工人缺乏感情交流，以及职工与企业主的对立。于是，他们改变决策方式，重视职工的民主参与，把个人决策与发挥广大职工的积极性结合起来。

②领导与职工关系的变化。传统的美国企业里，雇主与雇员是纯粹的契约关系，雇佣关系，老板把工人仅仅看作是机器的附属物、经济人和获取利润的工具。因此，老板与工人之间关系冷漠，甚至存在着严重的敌对情绪。如今，一些成功的美国企业，受日本成功经验的启发，把关心职工生活、改善劳动条件、与职工平等相处作为激励个人工作的主动性、积极性和创造性的重要环节。如 IBM 公司每年投入 6 亿美元费用对职工进行培训，为了解决职工的后顾之忧，他们还为职工修建了日托中心、廉价食堂、学校等服务部门，有些美国企业为了改善劳资关系，增加亲近感，改变过去“老板”、“雇员”的称谓，而改称“同事”，“伙伴”，“先生”、“小姐”之类。

(2)从着重依靠制度管理过渡到重视文化建设，重视管理哲学。

传统的美国企业管理模式只注意战略、结构、制度 3 个“硬 S”而忽视人员、技能、作风价值 4 个“软 S”，这种过分强调制度，量化的刚性管理模式，容易造成人与人之间关系的冷漠，形成单纯契约关系；它使企业管理者目光短浅、见物不见人，只重视经济指标，忽视思想文化建设，为了短期利益而不惜牺牲或抛弃长远打算，它使企业与社会脱离，使企业成为单纯的盈利场所。

12. 利润不是唯一的目的

长期以来，美国企业界功利主义十分突出。这是讲求实际、重视效率，个人主义价值观在经营管理上的反映。主要表现为：企业只以财务为导向目标，忽视精神因素；许多人只讲权利，不尽义务，只要享受，不作贡献；只顾赚钱谋利，不重视社会效益，人际关系淡漠，人与人之间是纯粹的金钱关系，很少合作和相互支持。

13. 最有效的激励是为自己劳动——员工持股激励

员工股份制出现以后，美国政府和国会很快就给予了大力支持，并为此制定了专门的法律来加以鼓励和推广，促进了职工持股计划的发展，使得一些资本家主动把企业转换为员工股份制企业，截至 1987 年底，全国已有 9000 多家公司的 100 多万职工向企业持股，其中绝大部分企业的经济效益都有了明显的提高。

(1)员工持股：对股份公司的再发明。股份制是美国经济的重要组成部分。但是，美国在发展股份公司时不墨守陈规、因循守旧，而是富有创造性和进取性，员工持股就是美国人对股份公司的再发明，员工持股的股份公司的出现，具有深刻的背景。

所谓员工持股，其形式多种多样。其中一种就是本单位的全体员工买下本公司的全部股票，拥有单位全体股权，共同成为企业的所有者来参与企业的经营、管理和利润分配的一种股份制，从它的基本特征来看，它带有典型的合作经济之性质，因而有人将它称为“资本主义集体所有制”。

(2)凯尔索受到的启发。路易斯·凯尔索受《共产党宣言》的启发、在本世纪初提出的“小额股票”，“大众持股”的基础上，提出了所谓“二元经济学”理论，其基本思想是：人们可以通过付出劳动和付出资本两个方面来获得收入。这是人的两种基本权利。但是，原有的旧制度将资本的收入归结在少数人手中极不公平，因此必须改革旧制度，新制度要保障劳动力资源的广泛利用和资本资源的广泛占有，从而创造公平的机会。新制度的核心就是使那些没钱购买生产性资产的劳动者通过持股来完成资本信贷的手段。具体作法是：首先，公司直接将股票交给员工持股计划委员会，委员会为每个职工建立帐户，职工由此分得的红利逐年偿还股票价值，全部偿还以后，股票就属于职工个人了。其次，成立员工持股计划信托基金组织，该组织向银行贷款购买企业股票，购买的股票由该组织保管，随着贷款的偿还，再按事先约定的比例逐步将股票转入职工帐户，贷款全部偿清后，员工则可以得到红利。

(3)为自己劳动。50 年代中期，凯尔索将其计划付诸运作，首次成功地将一家股份公司 72% 的股权，在 8 年时间内完成了向职工的转移。这一成功的举措、赢得了美国各界广泛的赞扬和支持。1975 年，美国的民意测验专家哈特经过调查发现，美国人有 66% 赞成“员工拥有公司大部分的股份”。1978 年，哈里斯的民意测验也表明，美国的职员中有 64% 的人觉得如果让“所有员工平均分享公司的利润”，那么他们的劳动生产率会更高。截止到 1991 年，美国的员工持股公司已发展到 15000 个，参与员工持股工程的员工达 1200 万，占美国劳动者的 10%，员工持股拥有的资产约为 1000 亿美元。员工股份制之所在以美国如此受宠，主要是员工股份制依据的理论假设：当人们为自己劳动时，他们就会更好地工作；而员工为自己劳动的关键是在法律和经济两重意义上拥有所在企业的财产。因此，企业财产关系内部

化,全体员工拥有企业的产权会产生更高的效率。

(4)来自官方的强劲“东风”。不可否认,美国官方在推进员工股份制方面起了很大的推动和促进作用。员工股份制出现以后,美国政府和国会很快就给予了大力支持,并为此制定了专门的法律来加以鼓励和推广。其中,影响较大的有参议员拉塞尔·朗提出的,70年代中期通过的《雇员占有公司股份财产计划》,1974年国会通过的《就业退休收入保障法》、1975年的《减税法》、1981年的《经济恢复所得税法》和1984年的《税收改革法》等。它们都是以法律的形式,提倡和鼓励社会各界向员工股份制企业的委托机构捐款,规定捐款收入全部负税;同时还规定,银行向员工股份制企业贷款,其50%的利息收入免交所得税;员工股份制企业的股份在分红时可免交公司税等,自1991年以来,执政者也积极推行减免税政策,支持员工持股计划的发展,目前,美国已颁布25个联邦法来鼓励员工持股,50个州中也有一半颁布了鼓励职工持股的立法,美国人有1/5在玩股票,约1.3亿人间接参与股市活动。

员工持股制大大提高了美国企业的经济效益,促进了生产力的发展,同时,也为股份制注入了新的生机和活力,使世界经济产生了强烈的震荡。

14. 传统激励到产权激励——一场“经济革命”

本世纪50年代以来,经济学对人的行为的分析取得了重大进展,这些进展大多是在对传统经济学的一些不现实假定的批评与修正中取得的。按照传统经济理论,对整个经济活动的协调与组织最好依靠那只“看不见的手”——价值规律来不受干预地发生作用。只要存在完全竞争,生产者和消费者就能根据价格信号作出决策,并能实现最有利的结果,资源能被有效地运用,个人追求利益最大化的过程也使整个社会的利益最大化。以科斯为代表的产权学派的研究结果表明,一种产权结构是否有效率,主要视为能否为在它支配下的人们提供将外部性较大地内在化的激励,共有产权和国有产权都不能解决这个问题,而私有产权却能产生更为有效地利用资源的激励,换言之,私有产权在实现资源的优化配置,调动生产者的积极性、主动性和创造性等方面所起的激励作用是一切传统手段无法与之相比的,由此,产权学派的兴起,引起了经济学界的一场“革命”。

15. 物质刺激新观念——仅有工薪奖金是不够的

心理学家赫茨伯格提出的著名的“双因素论”(保健因素和激励因素),科学地阐明了要调动员工的积极性,首先得注意保健因素,使员工不致产生不满情绪,保持其积极性,这是一种预防性的维持因素;但重要的是利用激励因素,激发员工的精神,让人们作出最佳的表现,增强员工的进取心、责任感、成就感等。激励因素就象人们锻炼身体一样,可以改变身体素质,增进健康,是一种积极的内在因素,若只注意其一,不能使“二者”有机结合,就不能真正有效、持久、充分地激励员工创造出理想的工作局面来。

激励的方法是多种多样的,美国哈佛大学教授詹姆士在一篇研究报告中指出:实行计时工资的员工仅发挥其能力的20%~30%,而在受到充分激励时,可发挥80%~90%,可见,仅有物质激励是不够的。

16. 工人参与制

现代公司经营管理体制正日益向民主化趋势发展,而这种管理的民主化又突出地以工人参与制表现出来。可以说,工人参与制一方面是员工股份制发展的必然要求,另一方面又是现代管理活动本身发展的历史趋势。

工人参与制意味着工人们享有根据法律或合同的规定,推选代表参加公司经营管理的权利。这种制度在本世纪初就已经在西方国家兴起,目前已成为法定的公司管理形式。在美国、日本、瑞典、丹麦、挪威、奥地利和原西德,工人参与制已取得成熟的形式——从车间的工人自治小组、自我管理小组到公司的劳资委员会、职工代表咨询会议、企业管理委员会等等。

在工人参与制中,工人参与管理的方式主要是咨询、谈判和参加生产经营目标的制定。企业管理委员会或职工代表咨询会议可以就公司的经营方针、劳动报酬、盈利及其分配、人事安排,职工福利等方面进行咨询,提出建议。工人参与管理的另一种比较流行的做法是集体谈判。工会或其他工人代表组织在劳资双方的集体谈判中,不仅在确定工资、改善劳动条件等方面维护工人的利益,更重要的是直接过问公司的投资、财务及分配、人事管理等,直接参与公司的经营管理活动。另外,在一些国家中,有的公司注重吸收管理人员和工人直接参加生产经营目标的制定工作,让工人切实感受到在为实现自己所定目标而工作。

17. 利润共享制

1984年,美国麻省理工学院经济学教授马丁·L·魏茨曼发表了《共享经济》一书,提出了共享经

济新理论。

魏茨曼认为,传统的资本主义经济是一种工资经济,在这种经济体系中,员工得到的报酬与厂商追求利润最大化的经营目标没有联系,这样会导致工资的固定化,而且,当整个经济处于不健康状况、如总需求下降时,公司或商号为维持既定的产品价格而缩减生产规模时,势必会造成大量失业,而政府采取的防止经济衰退的措施又会导致通货膨胀,结果导致失业和通货膨胀并存。魏茨曼建议实行共享经济制度,使工人的劳动收入由固定的基本工资和利润共享部分组成,这样对公司或商号来说,只要增加的收益大于劳动边际成本,它们就对劳动力有需求,继续招聘员工。当总需求受到冲击时,公司或商号可以通过调整利润共享数额或比例来降低价格,扩大产量和就业。在魏茨曼看来,共享经济具有兼顾保证充分就业和抑制通货膨胀的双重作用。共享经济论提出后,引起西方国家政界和经济学界的广泛注意。1986年,英国首先实行了共享经济制——以利润共享制取代固定工资制。具体内容是:工商企业的雇主不再把雇员的原固定工资全部支付给雇员,而是将其中的2/3确定为固定工资,余下的1/3则同该企业的利润挂起钩来,由企业利润的多少来确定。

18. 财产权利与主人翁责任感

工人参与、利润共享,无疑是一种进步。然而,凯尔索认为靠政府的收入再分配来调节不公平的分配和贫富悬殊是治标不治本。因为分配不公问题,劳工在企业中的地位问题,关键在于对资本的不平等权利。只有人人拥有资本又能通过资本获得收入,才能真正解决分配不公,激发员工的主人翁责任感。而获得资本收入和获得劳动收入一样,都是人的基本权利。

二、激励与约束

任何一位领导,必须为某个组织不断设定新的目标,目标越高尚,领导者潜在的形象就越伟大。然而,仅有目标还不够,还要使目标带来行动,并产生效果,如果产生不了应有的效果,就不能算是一个有效的领导者。事实上在多数情况下,领导者的成败是以效果来衡量的,而不是目标。

有位哲学家说得好,“推动帆船前进的,不是帆,而是看不见的风,风从何来呢?”卓有成效的领导者,往往能使组织的目标和个人需要完美地结合起来,从而产生出推动目标的巨大动力,那么如何实现这样一个完美的结合呢?答案非常简单:恰如其分地运用激励与约束机制,正如肯尼·布兰查德所主张的:目标始发行动,而激励与约束维持行动。

显然这是尽人皆知的老生常谈,然而这些显而易见的道理,并不那么显而易见,而要真正去实行就更比我们所想象的困难得多,只有有效地应用激励与约束的手段,才能激发每个部属都成为自己的管理者,也只有在这种情况下,你才能算是一个真正的领导者,否则你只能算是一个管理者。

可见,对激励与约束机制的应用水平不仅是领导艺术的标志,而且还是区别管理者与领导者的分水岭。

1. 先约束自己,才能约束别人

戴尔·卡耐基曾讲过:“批评是无益的,因为它把一个人置于守势,并且往往为了证明自己是对的而奋起反抗;批评是危险的,因为它会伤害一个人可贵的自尊心,伤害他的重要感,引起他的怨恨。”因此,对表现不佳的部属进行批评,常使不少领导者大伤脑筋,其实,更难的或许还是你对自己的控制,对你上司的约束。

艾森·豪威是美国财经界的一位领袖,身兼商业银行理事会的主席、信托公司的董事长以及许多大公司的老板。当别人问及他之所以成功的原因时,他说:“几年来我一直有个习惯,就是把每天的活动都记录在一个小手册里,星期天晚上是我独用的时间,家人不会为我安排事情。因此,我就利用那段时间做一周的总反省,打开记事手册,把一周来所有的会议讨论与拜访等约会都仔细审查回想一遍,然后问自己:‘我是不是犯了什么错误?’,‘该怎么做才对?’‘怎么做才能促进自己的工作,’‘从错误的经验中我学到了什么?’当然,有时候这种反省会把我弄得非常不快乐,惊讶的发现自己的失误竟是那么多。可是,随着日子的过去,自己的大多数短处逐渐被治服了,缺点也愈来愈少,这种自我分析、自我反省的修身工夫已经呈现出了结果。”难怪他会在美国享有至高的社会地位与权力。

2. 如何约束你的上司

彼得·杜拉克曾说过,你不必去喜欢和尊敬你的上司,你也不必去恨他,然而你确实必须去管理他,这样,他才会成为你达到目标、成就和个人成功的资源。

要使上司发挥其所长,不能以谄媚的方式唯命是从,而应该采取实事求是的态度,以上司能接受的方式提出正确的意见,在此之前需要先了解:你上司

究竟能做些什么事?他过去真正做好过哪些事?他需要你完成些什么事才有助于其发挥特长?假如你的上司擅长搞好与国会、白宫以及与大众的关系,那么你就应该努力使他发挥这方面的特长,设法为他创造一切可能的有利条件,一旦你的上司发现你真正支持他,他就会乐于听取并采纳你提出的有关政策和管理的意见。

3. 设法送人一面镜子

你的部属不是逻辑人,他们都有自尊和虚荣,他们都有感情,而且受到伤害会怨恨,甚至产生敌对。因此,批评是一个危险的火星,搞不好会引火焚身,但用得好,可以点燃推动别人前进的火花。

最打动人的,往往是自己感到的,而不是别人告诉他的。

那是一年仲夏时节,玛斯公司的创始人玛斯先生到一家巧克力工厂视察,那天天气炎热酷暑煎人。当他来到三楼那几台最大的制造巧克力的机器旁时,感到一阵阵热浪迎面扑来,于是他问工厂的经理:"你们怎么没有在这里安装空调器?"工厂经理说没有这笔预算。关于这一点玛斯先生当然明白,但是他并没有罢休,而是拨通了楼下维修车间的电话,要求他们立刻上楼来。他对这些维修工说:"请你们到楼下去把你们经理办公室里的所有东西都搬到这里来,我和他(指那位工厂经理)在这里等着。"转脸又对制造巧克力的工人说:"如果不影响你们工作的话,就把他的办公桌椅放在这台最大的巧克力机旁。"这时那位工厂经理明白了厂房里确实需要装上空气调节器,而且越快越好。玛斯先生告诉他说:"一旦完成了这项工作,你随时都可以搬回自己的办公室去。"你可以猜得到,玛斯先生走后,那位工厂经理当天便把空调器问题解决了。

批评者的任务并不是批评,更重要的是设法使犯错误者耳濡目染自己的错误。

4. 让别人保住面子

你可以赢得一场战争,但未必能赢得真正的和平。你伤害过谁也许早已忘了,可是被你伤害的那个人却永远不会把你忘记。

华纳梅克是费城一家大商店的经理。一次他到商店去巡视,看到有一位顾客在柜台前站了许久却没有一个店员去为她服务,那些店员都挤在柜台的一个角落里聊天,他们又说又笑就是把顾客丢在了一边。华纳梅克看到这种情况后,并没有大声责骂店员们没长眼睛,而是悄悄地走进柜台亲自接待了那位顾客,一声不吭地把顾客要买的东西交给了售货员去包扎,然后离开了商店。故事似乎并没有完,但你应该能猜到这些只顾自己说笑的店员完全象那些在车间里吸烟的工人一样,没有怨恨地去改正了他们的错误。因为他们的上司在提醒错误的同时,使得他们保住了面子,他们也应该给上司面子,把自己的工作做得更好。

第二篇　经理权力艺术

第　二　篇

第一章　经理权力运用

一、权力运用原则

现代组织理论认为，经理是权力的拥有者，领导是权力化身。凡是经理，不论其职位高低，都有相应的、法定的权力。领导功能发挥得怎样，从一定意义上讲，主要取决于权力运用艺术水平的高低。

1. 领导权力的含义

所谓领导权力，是指经理在其职责范围内被管理者控制和影响。

凡是经理手中都有其职责范围内相应的权力，在运用权力的过程中，有的大显神通，有的政绩平平，有的败下阵来，还有少数的滥权犯罪。可见权力在实际的领导活动中，可以引起不同的效果。

领导权力是领导活动的基础，没有领导权力，经理就不能对社会组织、被管理者的行为施加影响，进行控制和指挥，领导活动就无法进行。领导权力的作用，集中地讲就是确保领导者和领导集团的领导活动正常进行，以完成历史和人民赋予的任务。

在现实的社会活动中，人们往往把权力和职权混为一谈，其实这是不科学的。所谓职权是指由经理的地位所决定的、具有强制性的法定权力。它有明确的范围，与经理的个人因素无关，权力因职位不同而变化。但是权力不仅包括职位权力，还包括非强制权力，即经理的个人因素所决定而具备的影响力，它的含义大于职权。在实际生活中，有时存在有职无权和无职有权的现象。从理论上讲，相应的职位有相应的权力，而现实中，职位不一定意味着有实际的权力，权力不一定意味着职权。所以，职位同权力之间不能划等号，法定权力不等于实际权力。要使法定权力成为现实的实际权力，关键在于经理驾驭和操纵决策系统的能力。

权力也不等于权威。在现实社会中，许多人认为当了官就有权，有了权就能领导与指挥，其实不一定。真正要实施高效率的领导与指挥，必须形成一定的权威。如上所述，职权既然不意味着实际的权力，就更不能意味着权威了。权威从本质上讲，是具有高超驾驭和操纵决策系统，并在决策系统中建立起极高威信的能力，是职位与权力的高度符合。人类社会发展史和现实都证明，经理建立权威是极其重要的。

经理的权威不同于职权，职权是以法律、奖惩等手段来维护其尊严的，而权威的树立主要是靠经理的品德和能力等获得经理的信任来确立和维持的。因此，一个好经理，必定是一个具有较高权威的经理。而要成为一个优秀的经理，就应当充分认识权威的重要性，并在实施领导过程中，充分发挥主客观条件，努力建树，做出实绩，逐步形成权威，成为能力强、威信高、有职有权的经理。

2. 领导权力的特征

(1)法定权力的强制性。任何一级领导，都有明确的责任范围。在其职权范围内，他有决策权和指挥权。行使这些权力是法律或组织机构规定的，被管理者必须服从。这些服从不仅是维护经理的威信，而更重要的是维护法律和组织的尊严。在公有制国家，虽说经理与被管理者都是国家的所有者，但仍然有民主自由和权力集中的关系，仍存素质、目标和利益的差别，为了整体利益和长远利益，个人必须服从组织，下级必须服从上级，地方必须服从中央，在权力运用中，强制性显然是必不可少的。

(2)非法定权力的动态性。所谓非法定权力，主要是指经理个人的威望、威信和影响力以及应变能力。任何经理在领导实践中，随着个人素质的提高、经验的积累、威信的形成，影响力是会变化的，有的领导者由于业绩显著，非法定权力会扩大，同时更有利于法定权力的使用；而有的经理或者由于工作的失误，或政绩平平，无所作为，或由于本身素质跟不上事业发展的需要，威信会降低，实际权力也可能会越来越小。同时，现代科学发展迅速，客观环境变化快，领导目标也会随着时代的发展而转移，领导工作的内容和方法也要随之而更新，领导机构的结构和权力划分也必然随之而调整。因此，领导权力的动态性将会日趋明显。了解这一特征，经理就可能会更加注意本身素质的提高和事业的开拓，上级经理会注意观察下级经理实际权力的变化，高层次经理就应经常从总体上审查和调整领导结构和权力配置，使

层层领导组织保持活力。

（3）领导权力使用的多层次性。领导本来就是一个大系统，是分层次的。各层次领导有各层次的权力。科学的领导是分层负责、各行其权，在正常情况下不应超越自己的权力。同一层次的领导活动中，对一个组织的成员，也要将权力划分为若干个层次，分工负责。任何一个单位，若是事无巨细全由一把手来处理，大小权独揽，是不可能取得好的领导效果的。任何一级领导层次的权力使用，领导工作的实施，都是由它本身的一个组织系统来共同完成的。经理只有既善于集权，又善于分权，既有明确的权力关系，又要有明确的权限范围，才能使权力运用合理，发挥最佳作用。

（4）领导权力运用的灵活性。在我国，经理是为被管理者服务的，领导活动的开展是建立在群众自觉服从的基础上的，领导权力从本质上讲是人民给的。因此，权力的运用必然具有灵活性，在客观条件不具备时，运用权力就要充分考虑大多数群众的愿望，强制命令或单纯靠法定职位权力是难以办好事情的，权力必须慎重使用。对于不同素质的领导对象，权力运用的方法应有所不同，有的是在商量讨论中决定问题，有的是硬性规定，有的是因势利导，有的是果断指示，不可能千篇一律。在注重提高下级素质的基础上，还要大胆给下面一些应有的自决权力，或者将自己手中的权力稳妥地授予下级。懂得领导权力运用的灵活性，对提高领导效果，建立领导威信是大有好处的。

3．权力运用条件

在现实生活中，人们在评价经理时，特别在评价经理业绩时，往往只注意领导本身的能力和素质。事实上，这是不全面的。在实际工作中，往往会出现这种情况，同一经理，在甲地工作很出色（权力运用效果很好），而到乙地却一筹莫展，效果甚差。这说明客观环境和被管理者对权力运用是有影响的，权力运用的条件是多方面的。

（1）经理本身条件要适应，领导班子结构要合理。这是权力运用条件中最重要、最主要的方面。如经理本身的素质、品德、作风不适应，那就很难谈得上艺术地运用权力问题。比如，经理不懂经营，那就无法行使经营的决策权；品质差，以权谋私，就不能为企业正确行使权力。另外，任何经理行使权力或开展活动，都离不开本层次领导集团各成员的支持与配合，需要领导集团集体的影响力。如果班子成员各种素质不能互补，结构不合理，甚至内耗严重，在被管理者中威信较低，也就难以有效地行使权力。

（2）要考虑被管理者的承受力。被管理者是领导权力作用的对象的客体，能否接受和积极配合，是直接体现效果的关键。领导权力的运用，就是要保证被管理者的积极性得到最大限度的调动。因此，在运用权力时，不论采取哪种形式，是强制权、奖惩权，还是影响权，都要充分考虑被管理者经济的、政治的、社会影响力的承受能力，甚至还要认真考虑民族的、地方风俗等特点。

（3）适应复杂多变的客观环境。经理运用权力，开展领导活动，绝不能离开客观环境。只有熟知客观环境，按照实际可能性，因事因地变通，在权力运用中注意灵活性，才能符合客观，不失民望。如果客观条件不具备，强行用权，往往是事与愿违，不能取得好的效果。在复杂多变、事情紧急等情况下，冷静地、巧妙地掌权用权，掌握驾驭客观环境的技巧，是衡量经理领导才干的重要标准。

4．权力运用的一般原则

（1）谨慎使用权力。经理诚然大权在握，但一定要谨慎使用，权力宁可备而不用，也不要轻易炫耀自己的权力，更不可滥用权力。经理在运用权力时，要做到三戒，一戒以权谋私；二戒以权徇私；三戒义气用权。

（2）遵纪守法原则。经理在运用权力时，一定要熟知相关法纪，强化法纪观念和法治观念。没有法纪的保证，经理就很难正常开展领导活动。执法本是经理的责任和一种权力，但法律和纪律面前人人平等，经理要模范地遵纪守法，丝毫不能例外，也必须受其约束，又正是正确运用权力的必需。如果经理置法纪于不顾，以权代法，以权代纪，那只能失去自己的尊严，失掉自己的威信，最终失去自己的领导权力。

（3）讲究实效（效用原则）。经理运用权力，必然会产生其应有的效用。要想取得好的效用：

①要掌握权力发挥效用的最好时机。一般说来，强制性权力发挥效能的最好时机不一定在实际行使之时，而往往是在强制性权力行使之前。因此，运用强制性权力时采取事前诱导、宣传教育或事先警告等手段，让下属知道经理提倡什么？反对什么？什么是对的？什么是不对的？使下属形成对领导的敬畏感、崇敬感，对促进人们自觉行动和预防越轨行为作用更大，比发生了问题时行使惩治权效用更好。

②要善于使用影响力，千万不要炫耀权势，玩弄权术。高明的经理，是十分善于利用影响力推动工作的，他们实权在握，宁可备而不用，而靠影响力去推

动。这样会增强下级的主人翁感，减少被驱使的感觉，从而心悦诚服地按决定行事，有利于调动下级工作的积极性。

(4)对下级尽量以发问代替命令。只会发号施令的经理，自以为很权威，实际上并没有得到下级的认可，反而会扼杀下级的创造性和进取心。以发问的方式布置工作，以商量的口吻下达任务，往往比简单地下命令有效得多，它可以激发下级一些不寻常的创见和有价值的建议，而且能使下级在平等友好的气氛中愉快地自愿地接受指令，并竭尽全力去完成任务。

(5)运用强制性权力要果断坚决。在原则问题上或遇到紧急情况时，经理使用权力必须果断坚决。下属一旦违犯纪律，要不顾亲疏，不徇私情，不因人而异，坚决惩处。如果没有这种权力，就会在转眼之间造成重大灾难，或全局性的损失和失败。惩罚违犯者要把握恰当的时机。一般地讲，惩罚违犯者的最好时机是：事实真相弄清，领导激情消失，错误尚未扩大，部下记忆犹新。要"冷"处理，切忌考虑尚未成熟，就急于"热"处理，也不能一拖再拖，到头来不了了之。

(6)恰当运用奖励权。领导干部要恰当地使用奖励权去激励下级或群众的进取心和创造精神。使下级认识到，如果能够服从经理的意愿并作出相应的贡献，就会受到奖励。对于贡献大小，奖励要拉开档次，对作出重大贡献者，给予重奖。奖励最好采取公开的形式，还要防止随意乱奖。奖励一定要适当，该奖则奖，不该奖的一定不能奖。

(7)实事求是。经理是一定范围内事业发展的能手，在行使权力时，如果不实事求是，决策错误，其影响面及损失同普通群众大不一样。如奖惩过头，表扬批评失当，会招致相反结果；再如，不顾主客观可能性，提高指标，加快速度，会打击群众积极性。只有求实，才会得到被管理者的信任和拥护，权力的运用才能被客体接受，从而产生下级行动的信念，形成事业前进所需要的巨大力量。

5. 影响权力运用效果的因素

在前面已讲过经理、被管理者、客观环境是领导权力运用的三个基本条件，当然也是影响权力运用效果的主要因素，另外还有其它一些相关因素。

(1)经理的身份和实际社会地位。凡经理都有一定的实际职务，但有些经理还兼有其它的身份，如教授、工程师、学术团体和民间组织负责人等。这种多重身份的经理，往往比单一身份的经理影响力大，在许多时候会对权力运用产生积极效果。在某种学科上造诣深，或者有突出贡献的经理，往往具有权威性，其社会地位高于一般经理，对权力运用效果的影响就会更大。

(2)组织系统和领导机关的结构优化程度。组织系统是指一定层次经理的上级和下级。如果上下级渠道畅通，领导都十分得力，无疑会有利于该层次经理权力运用效果的发挥。反之，就会成为不利因素。如果没有一个精干的高效率的办事机关，不论怎样高明的经理，权力运用的效果都不可能充分发挥。因此，聪明的经理总是十分注意选配下级和不断优化办事机关。

(3)人际关系。人际关系好，一呼百应，能充分发挥权力的作用，进而使实际权力增大。人际关系不好，权力运用就会遇到阻力，挑战或抵消。人际关系好，经理在运用权力时有时即使欠妥，也往往会被谅解，会被从积极方面去理解，仍然发挥好的效果。人际关系不好，即使权力运用得当也难以发挥应有的效果，若有欠妥就很可能成为遭到攻击的把柄。

(4)信息和目标。经理运用权力，要依据一定的信息。信息正确与否，关系到权力运用的效果高低和目标确定的正确与否。目标错了，也就谈不上取得好的权力运用效果。

(5)受权、分工和权限。上级对经理的授权，本级领导集团成员间的分工和权限划分是否正确，对权力运用效果的影响是非常关键的。授权不明，权限不清，经理就没有主动性，会出现扯皮现象，要么互相争权，要么推诿不管，无法开展工作，会影响权力运用效果。

另外，如社会心理、领导方式、经理素质、传统习惯、社会思潮、理想信念等，都会对领导权力运用的效果产生一定的影响。

6. 权力运用技巧

在现实生活中，任何有成绩的经理，成功的关键就在于能从各种相关因素提供的具体条件出发，审时度势，灵活巧妙地选择和运用恰当的用权方式。这种方式的选择，就是权力运用艺术的具体体现。

(1)善于运用个人影响权的艺术。个人影响权是指在经理个人品质和才能基础上形成的一种使人信从的力量和威望，是领导者深受重望的一种统御能力。即经理在解决问题时不凭借法定职权，而能改变他人行为的影响力。

靠经理的个人影响力，往往比靠职权支配力所产生的效果更好。经理只有形成了深受众望的影响力，才能充分发挥权力运用的效能，才能取得显著的

领导绩效。在现实生活中,有的经理,他的品质情操高尚,处处能做别人的榜样,所以他对某件事情的想法和做法,能在群众中发生影响,产生共鸣,能够得到群众的支持和拥护。相反,某些身居要职,手握大权的经理,由于水平低,思想品德情操素质差,以权谋私,为政不清廉,他号召别人干的事情,别人肯定不会拥护他,对下级布置工作,会出现消极抵制或公开顶撞等现象,久而久之,在群众中威信就会扫地。为此,作为经理要掌握个人影响权的基本要领:

①要创造卓有成效的工作实绩。一个经理如果没有卓有成效的工作实绩,就不可能形成个人影响权。只有不断地创造领导工作实绩,个人影响权才能得以建立并不断提高。

②要公道正直,为政清廉,信任爱护下属。经理在处理事务工作中,对人对事要公正公开,正直公道。下级在工作中出了问题,领导者要敢于并乐于承担责任,并找出改进措施,那些推过揽功者是不会有什么个人影响权的。在做人方面,要正直,为政清廉,做群众表率,无形之中就会形成个人强有力的影响权。

③身教重于言教。身教重于言教,这是形成个人影响权的重要条件,对基层领导干部尤为突出。凡是要求下属做到的,经理必须首先做到。要正人,必先正己,己不正,就不能正人。如果一个经理不能以身作则,那他的个人影响权的形成就会成为一句空话。

④努力提高经理的自身素质。丰富的经验和渊博的知识、较高的领导组织才能、优良的品德和宽宏大度等,是形成经理影响力的基本条件,只有不断提高自身素质,加强修养与锻炼,掌握领导工作的有关技能技巧,靠自身的力量去影响下属,使下属对经理既产生敬佩感,又形成亲密的信赖感,从而产生一种巨大的影响力(吸引力),提高领导效能。

(2)相宜授权的艺术——分身术。相宜授权(分工授权)就是经理为了摆脱事务性的工作,发挥下级才干,而委授给下级一定任务,并授其一定的权、责的领导艺术,它不同于领导集团内部成员的分工。被授权者有一定的自主权、行动权,但授权者绝不是撒手不管,对被授权者有指挥权、监督权。

实行相宜授权能使经理从纷繁事务困扰中解脱出来,集中精力处理重大问题,抓全局,还可以调动下级的积极性、主动性和才干,增强下级的信任感和责任感。有利于培养后备干部,可以充分发挥下属的专长,补救经理自身的不足,更能发挥经理的专长。经理从“事必躬亲”中解放出来,放了一些权,实际上意义正在于更好地、更全面地行使权力,这正是一种行权的巧妙艺术。

授权的范围很广,有用人之权、做事之权等,对于经理来讲,如果授权过分,就等于放弃权力;如果授权不足,经理仍会被杂乱事物所困扰,下级就会事事谨慎,样样请示,事事报告。经理要掌握和运用一些基本的授权技巧:

①“因事择人,视能授权”。经理委授下级的权、责,要从工作任务出发,以被授权者的品德好坏、才能大小和知识水平高低为依据。授权前,应对被授权者进行严密的考察,力求将权力和责任授给最合适的人。凡被授权者,都应当受过专门的训练,有资格、有能力完成所授予的工作。因工作急需,而又一时看不准的,可以先试一段时间,以便在使用中继续考察。

②明确权、责范围。授权者必须向被授权者明确所授事项的任务、目标、权力和责任范围,使被授权者工作时有所遵循。没有明确目标的职务,必然是虚设的职务,被授权者在工作中摸不着边际,无所适从,整个组织必然失去战斗力。

③委授权责要适度。授权者所委授给下级的工作任务和权责,既不要超出被授权者力所能及的范围,又要使其有紧迫感。授权者与被授权者应建立相互信赖的关系。授权者应当考虑所授的工作量,不能超过被授权者的能力和体力所能承受的限度,应适当留有余地。

④授权而不放任。要对被授权者实行必要的监督和控制,以防止偏离工作目标,但不是事事干涉。授权者应当尽量支持被授权者的工作,并协助解决困难,被授权者能自己解决的问题,授权者不要过多地干涉。当被授权者在工作中发生疏忽或失误时,一方面高层管理者勇于承担责任,并要善意地引导和启发,帮助其改正。如果被授权者确实不能履行其权责时,经理要采取果断措施,把权、责收回,派人接替,以防止事情发展到影响工作,甚至使事业受到损失的后果。所以授权不放任,授权要有必要的监督。

凡涉及到整个组织的全局性问题,如决定组织的目标、发展方向、人员的任命和升迁,以及重大政策等问题,不可轻易授权。一般应当交给政策研究机构或咨询机构提出可供抉择的方案,最后由高层领导层直接决策。

⑤讲究授权中的方式方法。经理在授给下级权力时,应说明被授权者完成这次任务的优点和有利条件,要充分地激发被授权者的信心;同时指出被授

权者的不足和不利条件,并指出在工作中应注意的问题。

⑥经理只能对直接下属授权,绝对不能越级授权。越级授权必然造成中层领导的被动,增加管理层次和部门之间的矛盾。但是,如果中间一层领导职务是多余的,不利于开展工作,就应予以撤销。

另外,授权者不可将不属于自己权力范围内的事授给下属,否则必将造成机构混乱,争权夺利,导致严重后果。

二、实用权力操作窍门

1. 如何在企业中寻找"无"

空缺总存在于无人占据的地带,企业中的各类控制分属三个区域:安全区、自由行动区和禁区。

"安全区"指企业明确允许和鼓励的事,像停车位置安排、休假权利、请假的便利等等。"自由行动区"指企业的规定和政策表现出弹性、暧昧或放任的部分。

实际上,世界上没有哪一本守则可以为人类的一切可能行为制定规范;也没有哪一本指南可以包容一切可能发生的情况。即使是最复杂最严格的机构,也需要一定的灵活与变通。

"禁区"顾名思义是指企业明文规定禁止的事项,诸如从事兼职工作、穿着奇装异服、工作时喝酒等等。

权力存在于这三个区域中。安全区和禁区基本上包含于企业的领导体制中,所以,自由行动区及其所提供的扩展权力的机会上,是最值得注意的。

理论上,企业中的每个人都是在从结构上划分清楚的限制范围内工作。组织架构、工作介绍、规则和制度等都注明了权力如何分配。但事实上,哪怕是在控制最严的领导体制中,员工也拥有一定的自由行动权。

自由行动区的出现是由于,企业是存在于正式与非正式两个现实层次上的。企业权力阶层分为正式的和实际运作的两种,分别代表权力运作:①理论上应该是什么样;②实际上应该是什么样。

举个例子说明:在一个正式的组织架构中,总经理下分设六名等级相同的地区经理;而在非正式的实际组织架构中,负责资料库的经理比地区经理更有权,因为他的工作使他能控制讯息,而讯息是决策的基础。这使同僚对他产生依赖,并且当总经理对他所做的资讯分析感到满意时,他也就更接近了总经理。另外,如果地区经理生了病,资料库经理可以暂时代替他。

更有甚者,虽然理论上地区经理各自负责管理手下的行政职员,但事实上大多数的命令来自于资料库经理,因为只有他能提供专业的建议及指导。

资料库经理的有利地位是别人意料之外的,但却是真实而持久的,因为:①权力源于攫取控制权;②攫取的控制权极少受到挑战;③如果攫取的权力未受到挑战,最终会成为合法的权威。

照理说,资料库的工作并不太受欢迎,因为这是办公室工作,但有责任感的人却能发现它的潜能并加以利用。这两点都十分重要,没有人授权资料库经理擅自控制行政人员,也没有人让他替补暂时离岗的同僚,但他发现了空缺,并及时填补进去。额外的经验增加了他的知识,拓宽了他的权力范围,最后扩展了他的权力。

总经理感觉到同时与六位部门经理联系很麻烦。于是,权力真空又产生,其中包括总经理必须授权别人负责的任务。但他又认为把这样的责任推给下面的经理有欠公平,资料库经理便利用他与总经理接近的机会,逐步运用他的知识和经验取得了其他的任务。通过这种做法,他把自己放到了代言人的位置上,并很自然的被视为下届领导人的最佳人选之一。

2. 如何创造运气

在现实生活中,我们常常见到这样的人:他们集权威与成功于一身,以至于我们只能感慨地说一句:"他运气太好了!"那么,到底什么是运气呢?《简明牛津辞典》上写道:"运气,即命运赐予的好机会。"这是否意味着运气是可遇而不可求的呢?

常言道:"机遇只垂青于有准备的人。"取得重大成果的科学家没有哪个是望着天空寻找灵感就万事如意了。只有藉着博览群书,反复实验,及其他许多努力,才能激发出新思想,发掘出事物的内在关联,变可能为事实。直到这时,幸运女神才会降临到你身上。

问题的关键在于:机遇是偶然的,但认识与利用机遇的能力却绝非偶然。

感知到即将来临的机遇,需要你用智慧敏捷地迎接机遇、抓住机遇,而且还需要吃苦耐劳的精神。

把成功的希望寄托于魅力、容貌和后台是错误而可笑的。而灰心丧气、满足现状则更是软弱无能的表现。因为:成功的关键在于精力。

对于精神委靡的人来说,任何影响和后台都派不上用场;世界只属于那些精力旺盛的人。也许开始

的时候并不顺利,但总有一天会脱离贫困与凄苦的境遇,让一切梦想成真。

在任何企业中,能够做的工作总比你有时间去做的多得多。这就意味着大多数员工,尤其是主管,可以选择完成什么样的任务和怎样完成任务,即便是被监管得最严格的员工也有一些自由,哪怕是比别人干得更辛苦的自由,勤奋的工作总是会被注意到的,如果精力安排得恰当,权力就会增加,以下是一些建议:①重新考虑一下正在进行的事;②考虑一下该怎么做;③做事应实际;④接受额外的任务;⑤帮助别人,支持别人;⑥抓住主动权。

这个练习的目的是为了让谋权者认识到自己的潜力并致力开发,如果你会因在会议上引起注意而感到满足,又何必要让自己无聊地呆在办公室里呢?相反的,如果你喜欢做分析工作,为什么要把时间浪费在使你窘迫不安的会议上,而不去研究如何改进工作方式呢?

一位人事经理发现自己把太多的时间花在自己并不喜欢的行政工作上,不但没什么效果,反而感到被孤立了。他还发现自己花在与别人交谈这类他所喜爱的事情上的时间太少。因此,这位人事经理把一些行政工作交给别人处理,自己则开始与在企业中已工作了六个月的新员工交谈。

这不但使他快乐,而且还扩大了他的权力,因为这些交谈让他了解到各个部门的情况。甚至新员工在经过这样的面谈后,都认为他拥有极大的权力。这反过来又进一步扩大他的权力。没有人鼓励人事经理这样做,但也不会去阻止他,而他自己则受益匪浅。

我们所追求的理想境界应该是使工作彻底成为一种嗜好,有人认为,许多雄心勃勃的人为了实现长远目标,不惜委屈自己做他们不喜欢做的工作,这是很愚蠢的。其实这纯粹是个人的选择,而谋权者必须注意,如果工作压力很重,而且时间会拖得很长,最好还是换个更容易出人头地的工作。

3. 重新考虑该怎样做

也许你不相信,许多看上去精力充沛的人浪费的时间,比他们真正用于工作的时间还多。虽然他们有时自吹自擂每天五点起床,一天工作十五个小时,可是他们真正的成就却往往不及那些完成正常工作的人,原因之一就在于他们过人的精力使他们忙于各种事务,却忘了自问:"我为什么这么做?"

这些工作狂相信有损身体的事必定是有用的,因此,他们让自己和周围的人一直忙到深更半夜,日复一日,年复一年,好像他们在完成一件伟大的事业。这些强人不耐烦的手势和干净利落地挥动铅笔的方式很容易给人留下好印象。但不久大家就会发现,由于缺乏事先的周密考虑及合理计划,他们造成了可观的人力与财力的浪费。

这些强人未能充分发挥作用的原因之二是,他们旺盛的精力让其高估了自己的能力。他们常常野心勃勃地涉足许多领域,他们的目标单看上去的确引人注目,但到头来,他们年复一年却总是一事无成,反不如集中精力,专攻一个目标。那样更实际、更可靠。

这与前面提及的精力的重要性并不矛盾。谋权者确实工作得异常卖力,但他们与那些精力过剩者的本质区别在于:他们懂得快中有慢,急中有缓。他们总是目标明确,计划周密,行动有力,因而自然可以旗开得胜。总之,他们知道如何有效利用他们宝贵的时间和精力。

经理人常常把时间看作是自己的主人而不是仆人。对大多数人来说,并不充裕的时间是压力与紧张的根源。而谋权者的想法与众不同,他们把时间看作一种资本。因为如果时间管理得当就可以成为权力潜在的源泉;所谓时间管理即指合理有效的利用、支配时间,以取得最大的优势。也就是说,只有高效率才能产生高竞争力。

但时间管理本身是无效的,它必须与责任管理结合在一起,这种结合的基本目的就是:"无论做什么都要有成效"。

许多经理人成天靠对着墙发呆和聊天来打发日子。他们工作起来三心二意,挑三捡四,一天下来一事无成,更糟的是他们一周中大多数的工作日都是这样度过的。

4. 利用时间创造权力

深思熟虑是强有力的时间和责任管理的关键,也就是说,采取具体行动之前,先问问自己:为什么做这事?怎样才能做得最好?什么时间做最好?

就拿整理邮件这样只需一个多小时就能完成的简单工作来说,如果你有秘书,又何苦事必躬亲?你需要看多少?而秘书例行可以处理多少?文件送来后你是随意抓起什么就处理什么,还是先把文件按轻重缓急分类?这项工作最好由秘书来完成。还有,你是否有必要详细阅读每一份报告呢?

开始一项工作之前,应先考虑好相关因素。这样就不会漏掉重要环节而造成时间的浪费了,还可能揭示出潜在的捷径,这也减少了完成任务过程中半

途而废，被迫重新开始的可能性。

时间管理中最容易被忽略的是“何时”。基本上时间分为两种类型，即：质量时间和其他时间。

质量时间可被定义为精力和注意力最充分发挥功效的时间，出现的时刻因人而异，可能是在一大早；可能是办公室里安静的时间；也可能是在星期六下午。

质量时间就是表现最佳的时间。把质量时间用在重要的工作上，其它的时间则用来做不重要的工作。学会利用零碎的半小时，并且减少工作效率低的时间。例如：可以把开会的时间用来略记下几个想法，或者起草一封信件。

意志力对成功极为重要。计划如果不实行就毫无用处，不要光感叹干扰，要设法控制，被干扰的时候可做些不需要多少注意力的简单工作，保持良好的人际关系并不意味着必须花上半天时间陪着对方。

总之，不要等你觉得万事俱备时再开始，否则你永远开始不了。开始一项工作前的倦怠往往源于对开始的恐惧，解决这个矛盾的方法只有马上动手做。如果动力不足，可以告诉自己将限制花在上面的时间，而一旦开始，你一定会发现不必依赖什么就可以工作下去。

时间被用来进一步创造权力的方法是：利用自由行动以加快事情进展，或拖延事情进展。

对许多企业来说，速度是个陌生的字眼，许多人失败就是因为他们太慢了。未来的经理从来不让事情赶到自己面前，如果需要，他们会毫不犹豫地抢先一步。

从另一个层次上说，对速度的要求可以用来施加压力，或者摆脱不成功的交易和不明智的许诺。只要采取主动，时间就可以被利用，诸如“如果明天还到不了，就取消定单”或“我希望明天早上看到这份报告”之类的命令，就是利用时间作为强迫对方的工具。以这种方式控制时间要求保持下面这个平衡关系：

显得很讲道理，但同时清楚对方不可能在规定期限内完成。

拖延战术是另一种控制时间的方式。拖延最有效的时机就是对方困难重重，经不起拖的时候，例如：赴约会故意迟到的恋人就是利用时间控制使对方焦虑，因而更加依恋。同样，故意拖长申诉或官司都是藉着磨垮对方的斗志来挫败对方。

速度还可以防止一个人改变主意，而拖延则引起人内心的改变。劝说就是给对方时间反省和重新考虑自己的处境，有时不行动反而有助于获得权力。精力过剩型的人经常自寻烦恼，他们第一个冲动就是采取行动，而事实上最好的行动常常是置之不理，让时间去解决。

5. 接受额外的任务

企业中充满了喜欢开会、酷爱坐在委员会里高谈阔论的人。这些热心人一边批评他人的努力，一边坦然的居功自傲。其实他们很少做事，虽然他们游手好闲很让人气恼，但也为你创造了一个潜在的权力缺空，因为：工作创造了独立性。独立性创造了权力。

多接一项重要任务可以获得控制权，久而久之，你成了不可缺少的人物，最后，你将跻身决策圈，这便创造了权力。例如，有一个面临预算危机的学校正准备进行改组，当大家对于计算效益的复杂公式感到头痛时，一位职员站出来承担了这个任务，因为只有他能提供决策所需的讯息，他一下子变成重要人物。

这位工作人员因此被邀请参加学校董事会的所有秘密会议，这便使他能对改组发表自己的意见。在赢得了高级主管的尊敬后，他理所当然的成为学校董事会的永久成员。

当然，要留心别被人利用。最好的办法是直接对可能影响你升迁、或你希望引起他注意的人提供服务。再者，接受一项任务就必须对之负责也很重要，否则当事情变糟的时候，推脱说不该自己负责，只会显得更不可信赖。

有潜在利益的事值得冒险一试，特别是当这涉及对专业知识和技巧的掌握时，往往预示着成功的开始，应当避免的是那些一直失败或被人瞧不起的事。举个例子，在我以前工作的公司里，鼓励员工提建议的计划被高级主管认为是给上级难堪，结果提建议者的地位被他们的同事与上级心照不宣的贬低了。

接受额外的任务是正常工作之外的小插曲。正如在本章前面提到的资料库经理那样，扩充经验和权力基础可以使你在事业上更上一层楼。

你可以为创造自己的运气做准备。四下张望一下：企业中哪个人可能离开？问题在哪儿？上司做的事哪些你也能做？认识到潜在的机会后，确信一切准备就绪，等待机会出现就牢牢抓住。再研究一下各种可能的角色哪个更合适，结交在任者，让他知道你希望扩充自己的经验。但表态必须谨慎，因为公开流露的野心将招来敌意和对抗。

时机到来时，应马上付出努力，或者攫取职务，上级一般不会叫你住手，因为对他们来说这并不值得担忧，但必须强调的是现在还没有到开始讨论加薪问题的时候（当然如果对方非常需要你就是另一回事了，这里我们假定你的职位还很低）。

应该注意到代理职务是有利有弊的，可能增加你正式接受该职务的可能性，但也可能破坏这种可能性，因为“蜜月期”一过，你在该职位上的表现会暴露出于你有利与不利的方面。

心理学家告诉我们，在带有积极因素的问题和带有消极因素的问题中，大家大都选择前者。在这里带有积极因素的问题是：任命一名未知候选人，而结果可能是正确的。而带有消极因素的问题是：任命一名特定候选人，而已知他有许多局限。

谋权者必须根据该讯息仔细思量：暴露身分的时间越长，工作越困难，受任命的困难度就越大。如果是这样，为什么不让你的对手去冒这个险呢？

工作场所可能是令人不快甚至是恐惧的。像接受告解的神父一样支持别人，也是通向权力的一种方式，因为你掌握了只有神父才知道的讯息。神父的角色可以迅速而简便的用以下方法扮演：①倾听每个人的谈话；②不向任何人透露。第二点尤其重要。不管怎样，如果别人出于信任把秘密泄露给你，你也同样可以期望他们替你保守秘密。

6．掌握主动

主动权的掌握对成功有至关重要的作用。奇怪的是大家常常不太情愿利用这一优势，而宁愿坐待对方采取行动；这样做等于为对方损害你的利益提供了方便。

采取主动的威力在于一旦采取主动，会发现许多琐事变得容易解决了，不必再为确定一个开会日期或等某个人回复一封要函而烦恼了——至少它使生活变得方便了，不是吗？有时在主持讨论或宣布重要决定这种大事上，也要当机立断地采取行动。

曾经发生过这样的事：一项立即关闭几家亏损洗衣店的命令下达后，工会竟然没有提出反对，奥妙何在呢？原来决策者考虑到采取限定生产量（也就是干洗的数量）的做法很难顺利贯彻决策，于是采取主动果断宣布几家洗衣店停业，既然停业，定单就不能再接了，现在的机构也必须停止运行。工会被停业的字面意思给唬住了，认为既然已经关闭，再反对也没有用。

先掌握主动权还不够，必须保持优势。最基本的也许只打几个电话就能达到目的，当然也需要一定的技巧。总之，等待别人授予权力只会是白等；而如果能主动获取权力，一切都会迎刃而解。

有一个公司，各部门的人事经理经常隔周举行一次午餐会，借机讨论公司的人事工作。一位新总裁上任后，问各部门可否让他也参加会议（部门人事经理并不向他直接汇报工作）。

总裁加入后的几周内，有些会议移到他的办公室召开。不久，所有的会议都挪到他的办公室里，议事日程与会议记录都正式起来，与会人员也扩充了。就这样，随便的聚会变成必须参加的例行会议。

掌握主动的一个要点是：别问能不能做到，放手去做。

别人说“不”总比说“是”容易，这也有办法对付。一位培训部工作人员主动制定出一份新的员工手册，交给经理看了以后，经理说：“如果一年以前你问我是否该制定这样一份新手册，我肯定会说不。但现在我看了以后我要说很好，为什么不早点这么做？”

克制自己炫耀宏伟计划的欲望，因为一旦失败，你就会身败名裂。一位夸口必能进入研究所修得更高学历，以使自己的事业更上一层楼的人，当他发现进入研究所的关卡是多么窄小时，后悔已经来不及了。三年后，在众目睽睽之下，他没能实现自己的目标。如果他在提出期望前先做好充分的准备，就不会惨败，也不会像现在这样费了心血而一无所获。

电脑软件一旦买了，就不可以退货；钱一旦花出去，就收不回来；合约一旦签字，不管如何反对也不能更改（有时合约还没有签字，或者定单还没有进行生产，你也可以装作为时已晚，不可更改）。换句话说，谋权者装个样子就可以获得他们想要的效果。还是一句老话：“权力在那儿等着你去取。”

实施这些权力必须分析利弊——即潜在的收获和潜在的风险。如果你有宿敌则要特别当心，可能你是在双手奉上对方梦寐以求的机会。

另一方面，记住当权者可能认为规定不过是一纸空文，所以会睁一只眼闭一只眼，如果他们知道你在做的事他们就必须干涉，因此他们乐得不闻不问。

如果你知道那些事是被禁止的，要么就此停下，要么甘冒违反规定的风险做下去。最坏的结果不外乎有人不耐烦的对你说：“别再做了。”这种情况下，你大可只道个歉，然后依旧我行我素。

7．创造权威的气氛

虽然管理部门有管理的权力，但令人惊奇的是许多经理人在运用他们权威的时候总是犹豫不决。经验显示，这很可能是因为害怕他们的权威遭到非

难而丢面子。

其实，经理人要有自信，只要他们的命令确实是出于工作需要，并且是用合适的方式下达的，就绝不会碰到非难。对那些拒绝执行命令，以及采取不合作或抵抗态度的员工，可以通过适当的行政渠道将其开除，但是采取不正当的手段造成员工畏惧和猜疑有时却又使事情更糟。

迟疑运用权威的另一个原因是害怕树敌。其实权威是企业稳定和工作品质的关键。没有什么比模棱两可的命令更令员工为难的了，例如：不清楚究竟什么是被允许的。不清楚上司期望他们做什么。因为没得到明确的授权，因而无法开展工作。

害怕非正式的控制常常是个人与群体间的矛盾根源。管理的一个重要功能就是运用权威以确保企业能有效运行。例如，有两个部门的经理，他们都反对将下面的行政人员合并到一起，虽然合并的目的仅是为了减少人力浪费，增加交流。总经理意识到他们反对的原因是害怕对方将控制自己的人员，于是他宣布人员直接归他管理，没有人抱怨他滥用权威，两个部门的顾虑都消除了，该建议也得以贯彻实施。

理论上，每一位经理的权限都有正式的规定和限制，而事实上树立良好的权威形象有助于扩大权力。

高夫曼提醒我们，“人”这个词在拉丁文中的原意是面具。在所有权力关系中，权威不是建立在现实的基础上，而是建筑在别人对你的看法上，别人的看法可以藉由“形象管理”来操纵。“形象管理”在这里的意思是：模仿某一特定类型的人，或创造出自己独特的形象。

要模仿某一特定类型的人，自己首先要看起来像那么回事，也就是改变穿着、所使用的交通工具、办公室装潢和家俱等外表形象，以给人留下好的印象。

几年前，英国威尔斯亲王访问某地。一家地方报纸随后报导说，去欢迎亲王的幼稚园儿童对亲王没有戴王冠深感失望。一个小家伙甚至失望得哭了，他竟然如此不满。

这个例子说明，服饰是成为某一特定类型的人非常重要的一环，也许外表不应具有这么大的影响，然而问题是，不管工作表现如何出色，除非看上去很体面，否则别人是很难信任你的。例如有两个牧师站在你面前，一个身着牛仔裤，而另一个则穿着牧师服，你会相信哪一个？

管理部门很少对服饰作出严格的规定，因而也就很难确定究竟怎样才最合适，解决这个问题的一个方法是学习周围成功人士的穿着式样，并最好能在此基础上进一步加以提高（当然也有例外）。还有：

（1）高级服饰要比便宜货更能显出你的身价，因而最好尽可能买贵一点的东西。

（2）选择使你看上去潇洒的式样。

（3）深蓝色是最威严的颜色。

（4）确信所有配件都很恰当。

距离可以帮助你保持权威，服饰则是保持距离的工具，就是因为这样才会有制服、假发、长袍、礼服等各式服装，正式服饰同样有类似的效果。对于商人来说，最重要的是衣服穿起来感觉一定要很好，这样才能产生自信。研究证实，漂亮的服饰能提高自我评价，反之亦然。

也不是说穿上好衣服就一定有效果，这还要看怎样穿。如果一件衣服看上去像被叉子扒过，或皱成一团、满是污迹，那么不管多么昂贵也毫无效用。

尽管人常常为外表所欺骗，他们有时也会留心那些暴露真相的各种蛛丝马迹，例如怪里怪气的袜子或磨损的衣领，多少混迹上流社会的“假贵族”就是被这类小小的失误给出卖了。又如脱口而出的方言、点烟的姿势、错别字等，都会让人露出狐狸尾巴。

由此可见配件的重要性。配件指的是鞋、手套等，还包括公事包、笔、香水、档案夹等所有的小玩意儿。配件必须符合整套衣服的款式，一件带细条的高级西装就需要小牛皮公事包和高级钢笔搭配，尽管这看上去很势利，但请记住，别人会注意到这些细节并留下很深的印象。

如果读者的收入和作者一样，摆不起这种排场，那就买得起什么就买什么，并注意如何使用。例如，一只塞得满满的文件夹就不如一只平平整整的文件夹留给人的印象好。同样，一个有身份的人也不应提着一只塞满废物的手提包。

总之，不要担心别人会看穿假象。你的确不可能让所有的人产生一致的观感，通常与你越亲近的人越能发现你的弱点，但与认识你的人相比，更多不认识你的人对你有了好的印象，这就够了。

汽车也能传送印象。现在满街跑的小汽车一辆比一辆豪华，想鹤立鸡群很不容易。如果你能买到一辆不寻常的车，一定不要犹豫。一位驾驶着破破烂烂汽车的高级经理，给人的印象也只能与它的车一样，显得无权无势。

办公室家具及摆设同样也有助于创造权力。房间的颜色给人的印象如下：

（1）蓝色——权威地位。

（2）白色——空间和自由。

（3）红色——恐惧与血腥暴力联想在一起。

一间大办公室总是能给人权威的印象，然而不能太大，否则人在屋里显得太渺小或不显眼。权力的发展也是需要时间的，如果谋权者在尚需发展自身以适应环境时，就用设陷阱等方法过度发展权力，很可能适得其反，这就像一个刚学驾驶的人试图去开一辆引擎马力强大的汽车一样。

办公桌上的摆设也能传达很多讯息。设备、照片、图画等可以在办公室里创造出一种气氛，表现出你的个性和在公司取得一席之地的决心，进而创造权力。想像一下你在接待一位客户时，他问及你的工作经历，以下两种可能的回答："开始时做采购，然后又做了类似的工作，还在国外工作过两年。""这个镜框装的是我做高级业务代表时获得的第一张定单。"谁优谁劣一望可知。

8. 创造自己的传奇

这些印象不但创造权力，而且可以逐步发展成为一种个人传奇，使权力稳固。比如上段中提及的客户，他就可能这样向人介绍说：

走进他的办公室所注意到的第一件东西就是一个镜框，里面装着他做高级业务代表时第一张定单。他的 BMW 就停在外面，他从骑着自行车在外四处寻找顾客到现在，经历了漫长艰辛的奋斗历程。"我留着它是为了时刻提醒自己，即使竞争再激烈，也能把货卖出去。"他解释道："每当有人告诉我事情太棘手的时候，我就指着它说'骑上你的自行车去试试。'"

传奇本身并不能保证使人富有、有权力和成功，但它往往是成功的先驱。所以，何不发掘一个自己的传奇呢！

（1）记下你想得起的所有成就，如赢了一场比赛，通过评鉴考试，做成一笔交易等。

（2）尽可能地记下发生在你身上的大事，不管好的还是坏的。

（3）检查这两份表格，特别注意对你的事业有重大影响的成就和事件。

（4）选出一个你所喜欢的，和一个具有某种象征意义的。

（5）安排好象征物并开始吸引别人的注意力。

面对门的办公桌总是显得很威严，因为它控制了整个房间，这同样也解释了为什么这一位置目前成了办公桌最常见的摆设地点。把办公桌放在角落里或面朝墙，暗示你不需要在自己面前横一块木头来保护自己，这种不同于一般习惯的作法往往使别人为难，不知如何对待你，而使你获得优势。

会议桌可以用来拉大或缩小距离。要想采取支配或威胁的姿态，可以坐在桌顶头，如果你想让大家都放松一下，你可以随便坐在中间，因为随和可以减少紧张感。

一套感觉轻松的坐椅有助于亲密和睦的说话。我认识的一位工会官员，他想避免这种谈话，大概是怕被人发现与员工太亲密的原因，然而，最终他还是屈服。直到今天，这是不是有利于增强相互信任，我还没定论，但至少不能为了闲聊而把一同事叫进办公室。

另外，办公室环境也必须看上去有派头，下面两种办公室，其主人谁更可信？一间明亮的、装有空调的现代化办公室，放满了各种办公用品，甚至还有一台个人电脑；另外一间只有一张老式办公桌、一把椅子和一只台灯，堆满了纸张以及一排排纸箱。

9. 表现个性和权力

要看起来煞有其事地花上很长的时间，但要显示出你的个性比较简单。著名喜剧节目主持人沙维勒在他的事业刚开始阶段，曾把他的头发染成黑白两色斑马状，以给人留下深刻印象；流行歌手舒尔赤足亮相也有异曲同工之妙。沙维勒如果穿上一整套正统的服装，并无助于事业的发展，显然个性与异常之间往往只有一步之遥。

创造个性的一种方式是使自己因一特质而闻名，像魅力、智慧、有权力等。人喜欢给别人贴标签；找出你的标签是什么，如果喜欢就大肆宣扬一番。例如：①工作勤奋；②关心属下；③热心工作；④决策果断；⑤守信；⑥公正；⑦从善如流。

美德有时也会让人厌烦。所以不妨在不逾规矩的前提下，制造一点小缺点，使自己更有趣，例如：①开会总是迟到；②开始工作时总是不专注；③工会不喜欢他；④太多愁善感；⑤连呆子也骗不了；⑥他有点不太正经；⑦他想要什么就死不放手。

人非圣人，你同时可以控制别人对你好的或者坏的看法，这样一来，你就可以获得一种平衡，例如：①他多愁善感，但他很公正；②他虽然有点不太正经，但他警觉性很高；③他清楚自己在做什么，所以工会不喜欢他。

幽默感分寸必须善加拿捏。威严的名人几乎都显得很严肃、自负、伪善，这就是为什么初出茅庐的律师、会计、股票经纪人都尽力使自己看起来比实际

年龄长十岁。虽然有力的手势、皱眉盯着天花板这类举止出诸于年轻人,往往看上去很可笑,但时间一长他们就可能十分成功。

使自己显得有特性的一个方法是违反常规。在一屋子穿着蓝色条纹衣服的员工中,穿着褪色的夹克和牛仔裤的人会显得与众不同。但这种策略只有在举止完全出众时才有效果,并且,即使这样,这还是很冒险的。因为接近了异常的边缘。然而,一旦起效果,却也十分有效,因为进一步加强了你不同寻常的形象。

10. 适度的距离感

保持距离的程度要因人而异,其目的应该是要人在不被孤立的前提下蓄而不发,在不使之成为不利的前提下,为自己创造一个性格多变的名声。下面几点建议将助于你保持神秘感:

(1)不随便给别人便利;

(2)在自己的地盘进行重要的讨论;

(3)节制社会活动;

(4)培养深不可测的性格。

当牡蛎多而且价廉的时候,它们总被看成一种上不了台面的食物,经理人也该吸取这个教训,让自己变得"稀罕",这样将会比其他人赢得更多的尊敬。在别人认识你之前,你就可以给他们造成你是个重要的大忙人的形象,从而取得他们的尊敬。

真实情况无关紧要,重要的是如何表现。举一个例子,一位同事在和我谈话时突然中断,他语带畏惧地说:"我必须去给某某打个电话。我已经为此等了三个星期了,他的秘书告诉我他现在有十分钟的空闲。"

然而要注意,拒人于千里之外也可能会丧失良机,许多成功的商人都非常平易近人,他们喜欢新奇事物,知道那些卑微的客人可能是好运的预兆。

两全其美的办法莫过于一方面让自己在显得平易近人的同时,利用时间安排和别人见面的方式,彰显自己的忙碌程度。例如,你可同意与打电话来的人交谈,然后让他到秘书那儿定个时间,叫秘书强调你有多忙。接电话的方式也可以表明这一点:至少等电话铃响五遍之后再去接,否则会给人你急于接到电话的印象。

进入别人(尤其是属下)的办公室很容易引起他的警觉。重要的讨论会最好还是在你的办公室里进行,因为在那儿你有心理上的控制优势。下面是如何利用这一优势:

(1)让对方在你办公室外面等。不要管对方是什么样的重要人物,想要让他们尊重你就得让他们在外面等——特别是与你第一次见面时,哪怕几分钟也好。有可能的话,你还可以让一两个属下愁眉苦脸的进出你的办公室,这样做更使你显得重要。

(2)刻意安排让讨论中途被打断。这是向对方表示他们在你眼里并不重要的信号。要小心一点,太多的打断会显得你杂乱无章,一个电话就够了。另一种情况是,你想奉承对方,这时可以虚张声势,叫秘书不要打扰你们。

如果想要锦上添花,你还可以叫秘书走进办公室里,脸上带着适宜的歉意,说:"对不起,打扰了,但这个电话是总经理/外事办公室/时代杂志打来的"之类的话。

这时你的秘书表情必须十分严肃,听到这话,你可以表现出一丝厌烦,然后向对方说"抱歉,很不好意思。"意思是"出去一下",访客可能不愿意这样,但他们一定会留下很深的印象。如果你被迫要到别人的办公室,你也可以设法安排在那儿接一个重要的电话,哪怕完全是个骗局也无所谓,你还可以把这当作结束会议的藉口。

(3)安排自己人加入。这一招常能出奇致胜,特别当对方期望的是一次私下密谈时,第三者出场会令他不知所措。

(4)采取主动。你有了主动权就该运用。一开始就提出要求:"我需要见你,因为……"或"我有三件事要和你谈谈。"当会议进入尾声时,你也可以藉由示意来控制时间。

基于礼貌你应该称呼对方的名字,但也可以装作忘了来贬低他,手头拥有所有资料固然很好,但你也可以什么资料都不准备以示此事是多么无足轻重,不需作任何准备或记录。同样,装作忘了这次会面也是向对方表示你认为对方不重要的信号。

(5)运用资源。你可以借着叫人调取资料、侍候咖啡、拿复印文件等,使对方感到你的权力很大,然而,不要让人拿一份你不熟悉的文件;记住,你必须要有十足把握。这种原则的唯一例外是,当你认为这份文件存放在别处或丢失了对自己有益时。

凡事都有例外,地盘原则也有不适用的时候:①你希望对方放松时;②戏剧性的安排更为恰当的时候。

人在自己的办公室里总是更能放松,因而也就更能容忍并做出让步。处理不稳定的局面或请人帮忙时则最好到别人那儿。

如果你想发牢骚的话,一种方法是走进别人的

办公室里去攻击，然而不等对方开口就离开，这样不仅能有效表达不满，还可以造成心理优势，让别人知道你可以随意侵入他们的地盘。

社交活动一定要小心控制，特别是有属下参加的时候。如果你在这种场合不慎喝醉了、泄露了秘密、或举止不当，神秘感就会被一扫而尽。最好的办法是利用社交活动来突出距离，但要控制接受邀请的次数，并早早退场。假如您想要留下较深的印象，最好的退场时间应是：想离开之前。

注意吃相，有权势的人好像从来不需要食物。被人看见在午餐时间边逛街边吃会给人留下一种平庸的印象，含着一嘴馅饼走出电梯的总经理即使被当成小职员，他也根本无法辩解。

深不可测就是说要看上去反复无常，而实际上收发自如，这种机会是非常多的。例如，有人报告事情没有做好时，有时你反应很平淡，有时却表现得异常愤怒。又如，这次对某人或某事非常热心，而下次却非常冷漠，甚至假装已把这人或这主意给忘了。

11. 成为主宰

权威的本质可以用一句话来描述：用之或弃之。

柴契尔夫人有句名言：“你愿意屈服就尽管屈服，但我不会。”她在西方文化中给人留下了一个理想领袖的印象——坚决果断，对于政治家和经理人而言，没有什么比举棋不定、优柔寡断更可怕的了。扮演领导这个角色最主要的因素莫过于：创造一个决策果断的名声。

不管实际情况如何，决策果断使一位领导人看上去更象一个领导，问题是如果不经考虑就立即做出决策，结果可能很糟糕，所以在施放烟雾之后必须仔细的分析和评估。

果断的形象可以由下列公式创造出来：①显示出活力；②语言的运用；③小题大作。

假如你想成功，多显示点活力就够了：讲话的简明、步伐的坚定、短头发，都给人充满活力的感觉。千万谨慎，不要显出孩子气，或过份的热情和焦虑，这些都会损害形象，但可以培养一点易变的、不耐烦的情绪。

领导人也许会觉得自己锻炼口才的机会太少了。其实这篇演讲只需稍做修改，便可运用到管理上：

“生意中有高潮，也会有低谷，少不了失望，更少不了竞争的失败……错误总是难免的，有时甚至正确也会变成我们的错误。当然，如果我们吸取了经验，情况可能恰恰相反。”

这种模式可以用来解释任何失败：①强调这项计划是可行的，而且是有先例的；②提出冒险因素；③乐观指出情况比预期好，以减轻紧张程度。

日常的事件也提供了可以利用语言力量的好机会，例如：①对这件事你需要作一个决定……；②对这件事我必须给你一个指示……；③事情很清楚，应在……与……之间作出决定；④选择的余地是……；⑤我必须在……与……之间冒险作出抉择。

这类话让别人感到你正在决定重要事情。每个人都希望参与重要事情，所以让他们搭上一点关系来引起他们的兴趣是一种很好的管理年段。除此之外，让别人觉得你有权，也有利于巩固你的地位。

花五分种关心一下一位头痛的同事会换来一个生死之交，管理也是如此，员工总是更关心与他们直接相关的事，象饮食部的食品供应、轮休等，而不是你的雄才大略，在小事上明确、迅速地作出决定会受人赞誉，也是树立果断形象的另一种方法。

12. 强调自己的权威

一位好斗的工会召集人曾借用公司的车去参加一次会议。他在开会的时候，停在外面的车因为阻碍交通遭警察扣留，这位工会官员吓呆了，因为他知道车第二天还要用。这时只有大楼服务部经理有权签发取回车子所需的罚款。

这位经理原本只要立即签一张小小的现金收据就行了，但他想借此机会显示他的权威，让秘书假装他正在开一个重要的会议，不便受到打扰。那工会召集人别无选择，只得等待，“会议”结束了，那位经理并没有马上办理，质问了召集人半天才同意签字。

这次权威的使用使许多人的态度发生了微妙却永久的变化，工会召集人不再那么好斗了——至少对那位经理来说是这样。这则故事的寓意是：

当他们需要你的时候，他们已别无选择。

任何你有权说不或是的事都是拓展权力的机会，但却常常被错过了。像“噢，我会签字的”和“看看我能做些什么”之类随便的答复等于把支票簿扔进火里。如果这样说就有力多了：①“我将授权付款。”②“我有权在例外情况下变动计划。”③“我将负责付款。”④“我将签字。”⑤“如果你能让我相信有那么回事的话……。”⑥“我有批准更改合约的权力。”⑦“我需要确凿的证据证明现有财物已得到有效使用。”⑧“对该建议进行仔细的考虑，这一点对我非常重要。”⑨“我有权否定。”⑩“我的战略是在两年之内稳住市场。”

“我”是个非常重要的字眼，尽可能多用，因为这

表明你一个人就可以解决问题；

“将”这个词很有力，因为跟说“我将”具有同等效力，有时不妨把这个词分开说。“权力”和“授权”更是加重了份量，应善用；“如果能让我确信”和“我需要确凿的证据”之类的话很管用，因为这强调了你拥有裁决权；“极其重要”这个词总有点戏剧性效果，而“策略”则给人留下深刻印象，因为这表明你清楚自己在做什么并且知道为什么要这样做。

不露痕迹的击败对手的一个好方法是装作对他们的要求无能为力，这种阻碍性的无能为力亦可造成一种有权力的印象。

①“我无权去……”②“这样做对我来说是不负责任的。……”③“我觉得这样做不恰当。”这三句话分别传达了权威、责任和正派的印象，进一步说，这样的说法很难受到挑战。

当然，你大可不必用充满敌意的态度说明自己的原则，应该表现出你的遗憾，必要时，甚至可以辅之以同情的泪水，但当对方成功地克服了你的障碍之后，千万别忘了说一声：“太优秀了，我怎么没想到呢？”

下面就是你在挥洒鳄鱼的眼泪时可以表演的几句台词：①“就我个人而言，我很同情你，但你是知道那些规定的。”②“我真希望我能帮你。”③“问题在于我没有帮你的能力。”④“我肯定你能理解，如果我们为你这么做的话，那所有的人都会这样要求。”⑤“我已绞尽脑汁，可是实在是无计可施。”⑥“你也知道这方面的规定非常严。”⑦“如果我真的这么做，我明天就得另寻饭碗了。”⑧“很不巧，我们没有这方面的规定。”⑨“我承认这是有点不公平，可是我也无能为力。”⑩“真不好意思，我办不到。”

这些语言技巧的优点在于对所有人都适用，即使是最低级的员工也可以给对方留下一个有权力的印象。权力总是藉由不断提醒对方他们的依赖性而创造出来的。记住：

一旦你开始扮演某个角色，它最终会成为你的一部分。

正如装疯的人最后可能也会变为疯子，培养自己权力意识的人最终也会建立起自己坚强的性格。如同学习其它技巧一样，这也需要时间，最好的办法是从小事做起并体会这效果。电话交谈无疑是个入门的好练习，因为你无需见到对方，因而也就不至于支支吾吾了。

13. 以攻为守

提问题是以攻为守的手段，迫使对方处于被动的位置；在此时表现自信心显得至为重要。知识丰富与准备充分是非常有用的，但谋权者必须准备应付处理意料之外的变化。下面列出的是政治家常用的计谋：①无视对方提出的问题。②承认问题的存在，但不予回答。③就对方的问题提出反问。④反击采访者。⑤拒绝回答。⑥采取政治手段，也就是把它当作谋取更多资源的机会。⑦给一个不完全的答复。⑧重复以前的回答。⑨抱怨已经回答过这个问题。

新的工作是改变你行为的好机会，对陌生人施展权威总比对熟悉你的人要容易得多。进入新的工作岗位的时候，掌握着心理上的优势，也就是别人会对你产生畏惧感和神秘感，请运用这些优势。

“先声夺人”这个词一语道破天机。往后再松开拳头总比攥紧拳头要容易得多。一开头要克制自己，别表现得过分友好，第一印象往往根深蒂固。要摆出一副冰冷面孔和吹毛求疵的架式来。

每个人都不满意自己的外表，象身材不佳、太胖、斜视等等，解决这些问题的办法从直觉上看要么掩盖起来，要么克服它，可是困难的是这样做往往会适得其反。例如，宽松的衣服可以使你显得苗条一点，但你付出的代价却是看起来不称头。同样，意志力可能可以暂时控制住结巴，但如果一时把持不住，则可能结巴得更厉害。

另一种方法违反直觉，但却具有潜在的效果，那就是故意突出缺陷。既然真正的毛病是你害怕毛病，你可以刻意结巴、发抖等告诉自己你能控制，结果也就再没有什么可害怕的了。

这种方法可以把缺陷变为优势，肥胖也可以表现出力量和信赖感。紧张大师可以说成是天才；健忘症可以解释为不拘泥小节；慢郎中也可以把自己表现成稳重的分析家。

如果你的左右手开会时不再坐在你身边，这很可能暗示你的光芒正在衰退，有权的人都知道要远离失败，知道如何在适当的时候置身事外。置身事外可能是指不参加会议、与人保持距离、不被人看见与正倒霉的人在一起，或宣布不参与。

我以前最不喜欢的老板经常说这样一句话：“这当然与我无关。”属下经常开他玩笑说：“任何事情出了问题你都可以发现与某某没有牵连。即使是他吩咐，也与他没有瓜葛。”有趣的是，虽然属下知道他的为人，局外人却无一例外的都相信他的话，这更突出了我们前面提及过的印象管理。

14. 强制的必要与风险

强制的先决条件是掌权者必须有能力制裁属下

的不服从行为。"乱动我就开枪!""照我说的做,不然我就…"都是这种能力的表现,强制的优点在于能非常迅速的实施计划,因为不需要与权力对象有过多的纠缠。因此战争期间,政府常运用紧急强制手段保障必需品的供应。

许多经理人却在动用强制力的问题上再三迟疑,因为他们发现这经常引起别人的厌恶感。强制当然令人不愉快,但却简单易行,而且可以避免拖拖拉拉。例如,一项不受欢迎的工作没有人愿意做,下令说:"某某马上开始做",要比向他解释为什么要他做好,否则他很可能告诉你别人更合适,最后你只有自己做了。

让员工换工作或调动别处工作,用强制的手段特别有效,但要注意两点关键问题:①强调别无选择。②同时让对方体面的接受安排。

如果透露一点有商量余地的意思,你就输了。当然,让员工保住面子也同样重要,象强迫调动可以被称作暂时借用,强迫停职可以对外宣称是因健康原因退休等等。只要可能,尽量把反面因素与正面因素结合起来,象:"你18年来在机场表现优异,那里很需要你,但我更需要你去一个新岗位,因此没有选择的余地。"千万不要漏了最后一句,你一旦做出决定,就需要立即执行,不给对方请人帮忙或再三推拖的机会。

强制力的风险在于,剥夺权力对象选择权的同时,掌权者也没有选择的余地。

这种情况下的服从,是因为害怕拒绝服从会带来更大的损失,从这个方面来说,权力对象有最后决定权,如果他宁死不屈,掌权者就达不到目的。

强制根基于畏惧,如果权力对象对掌权者毫无畏惧,后者也就无权可言了。比如说令纳粹秘密警察头疼的犯人是那些疯子:

一个赤裸的姑娘……突然从囚车上跳下,扭曲着,痴笑着躺在地上……纳粹秘密警察气得发疯,因为他们不能理解居然有人不懂得命令、纪律和服从,居然有人不害怕暴力和死亡。

强制会激起反抗,一旦采取强制措施,劝说就毫无作用了,如果强制失败,唯一的选择是冒险施加更强的压力,如果掌权者做不到这一点,他便名誉扫地了。过份的压制也会适得其反,对集中营受难者的研究显示,超过一定的限度,仇视就转变为无动于衷的冷漠,甚至于会转向其他同伴,尤其是那些经济地位低下和受孤立者。

15. 怎样运用强制力

借由强制维持控制,需要保持警惕,驾驶员一看见警车就放慢速度,当警车走远后又加速。从管理角度讲,威胁和严厉的警告能够保证工作水准,但问题是,在日常工作中这样是行不通的,经理人的背刚转过去,大家又我行我素了。

由于这些原因,在可能的情况下,最好避免强制,使别人服从的两个最有效的方法是让对方觉得受到了尊重,例如:

①"我知道你是不会被强迫的。"

②"如果你认为是我们强求你非做不可,那你就大错特错了。"

③"任何人都强迫不了你的。"

④"由你决定。"

当然这法子看起来有些冒险,但经常是非常有效的。因为:

①消除了反抗的理由。

②迫使对方接受责任。

试图说服病人做手术的医生可能越劝病人,病人越是反对,病人乐于受到医生的关注,象孩童一样,玩玩反抗的游戏,但当医生说:"好了,你自己决定。"游戏便结束了,现在病人必须对自己的将来承担责任。

有时,在运用强制力之前,需要截断对方的退路,最好是:慢慢进行。

等他们发现你在做什么时已经太晚了。这需要拉开你与别人之间的距离,如此才能看清你努力的目标。

最佳途径是先礼后兵。优秀的工作干部总让人觉得,他是试遍所有的申诉和协商途径无效后,被迫无奈才采取罢工行动的。

运用强制力也需要仔细的计划。1972年和1984年英国煤矿工人大罢工之所以成功,就是因为工人领袖预见到了罢工不可避免,并随之做了充分准备,首先以长期禁止加班耗光煤的库存;其次再谋求私人煤矿与码头工人的合作,截断从国外进口煤的通道;此外又精心组织纠察队阻止工人上班;时间也选得很妙,恰好是圣诞节后的萧条和天气最恶劣的时候。

一旦运用了强制力,就必须毫无怜悯心的继续下去,对方开始变弱时也不能放松。否则就会功亏一篑,对方会察觉你的不安并加以利用。

在管理上这意味着不能用"如果"和"但是"。例如,如果你决定停止向一家公司供货直到它付清帐单,你就必须一无反顾的执行下去。直到有所成果。

当对方显出变弱的迹象时不要立即放手，而要采用一项看起来自相矛盾的策略。继续施压，同时留给对方一条出路。

西班牙宗教法庭的打手总是在行刑室旁准备好一份悔过书让犯人签字；战争中胜利的一方总是在双方都呼吁和平的时候继续轰炸对方。从经营角度来说，你必须让推销商知道你的选择范围很广，而同时告诉他如果某一个小问题得到解决，明天就可以签合约，说明天要比说今天好；明天快得足以促动对方，也含糊得足以让你玩一些小花样。

16．力量对抗

以力抗力只有当你与对方一样强大或比对方更强大时才能采用，即便它不总是最实惠、最有效的谋略，但注意以下几点，就能达到事半功倍的效果：①侵犯性姿态；②不同类型的力量；③借力使力。

恃强欺弱者都是懦夫，这句话真是很有道理。换句话说，表示轻蔑足以让侵略者知道统治这里的人民并没有他想象的那么容易，这的确够让他心灰意冷了。同样，对付银行催款信最好的方法是把信往银行经理桌上一扔，问："你怎么敢给我寄这个？"这样银行下次给你寄这类信的时候就会三思而后行了。

1334年英国莫塔什女公爵包围了卡林西亚省的赫斯特威茨城堡，她知道要想攻破这座耸立在陡峭山崖上坚不可摧的要塞只有长期围困。在围城的日子里，守城者的处境愈来愈恶劣，最后只剩下一头牛和两袋大麦。女公爵的处境也一样糟，她的部队开始变得难以驾驭，因为士兵不知道包围行动什么时候才能结束，而且她还必须挥师向别处征讨。

你有什么办法脱离这种困境吗？办法只有咬牙坚持，等待对方撤围；然而守城者清楚敌人的增援部队也许正在途中，难道只有坐以待毙吗？

"生死关头，要塞的指挥官想出了奇招，他叫人把仅有的一头牛杀了，在牛肚里塞满剩下的大麦，然后把牛扔到峭壁下敌人的帐篷的前面，这是很讽刺的作法，但女公爵并不知道守军事实上已无隔夜之粮，只好心灰意冷地撤军他往。"

这个例子中迂回的计谋成功之处在于导致了实质性的变化。有两种不同的变化：①表面的变化（简称变化1）；②本质的变化（简称变化2）。

变化2常让人觉得疯狂。例如：甘地用被动的反抗对付英国人手中的武器，看上去真是疯了，简直象是送死，但结果恰恰相反，甘地彻底解除了敌人的武装，因为他完全不吃对手那一套。而如果他试图开枪，以木棍和石头还击（变化1），他的力量一定荡然无存。正是由于甘地改变了一般的思维方式，他胜利了。

1976年新的酒类特许买卖法案颁布前，苏格兰有最严厉的特许法，但同时国内的酗酒问题严重。直觉的解决方法应该是进行严厉的控制——变化1，而延长酒馆营业时间的建议在大多数人看来是愚蠢的，"还想火上加油吗？"可是实际上营业时间的延长导致了变化，因为它解决了真正的问题所在。

早早停止营业迫使顾客在短时间内大量饮酒，所以很容易醉倒。改变一下制度，放松限制就会让人养成合理的饮酒习惯，因而解决了酗酒问题。

一位日本人对变化2做过精彩的描绘：

敌人以为水，则攻之如火；敌人以为火，则攻之如水。

这个策略运用在心理战上也同肉搏战一样有效。凶蛮的罪犯能对付严刑逼供，但如果警察对他们说下面的话，他们就彻底崩溃了：

"想想你母亲，她把你拉扯大，就是为了这个？看到你现在这样，她会说什么？这就是她含辛茹苦的结果？她节衣缩食把你养育成人，想想你为她做了什么？"

这些策略在管理上可以如法炮制。例如：①"我努力工作。"②"有成果是最重要的。"③"你的效率很低。"④"领导我工作的人才是我真正担心的。"⑤"我照你说的做。"⑥"你从来不知道主动。"

研究对方喜欢用什么样的矛，你就用什么样的盾对付。记住，这是一场斗智斗勇的比赛。一位工头手下的两位外籍工人对任何命令都装作"我不明白"的样子，工头没有更详细的解释，而是说："你们拿工钱的时候会明白的"，这使他掌握了主动权。

在辩论中胜过一位善于言词的人相当困难。同他们辨论犹如与一位拳击冠军站在一个擂台上——是勇敢而愚蠢的行为，解决的办法是从别处发起攻击，例如你可能遇到下面的批评：

"这份报告没有说明问题，我从中看不到任何有用的分析，我要的是一份有价值的报告。"

这可能是对一份不成功报告的反应，但也可能是经理拖延的借口，问一下："到底哪里不好？"就能觉察出真相。如果对方的反应是重复上面的评语，你就知道对方在与你玩游戏了。无论如何你都不要重写报告，否则你下一次还会碰壁。

用耐心和细心反击这种夸大言辞。你可以说："让我们逐节逐节看过一遍好吗？"此时狡猾的对手会借口浪费时间而加以拒绝，不要停下来，继续强调

报告的不足之处对你很重要，一旦对方发现他们的计谋被识破，就不得不答应进行实质性的讨论。

要求让步甚至于卑劣的敲诈在权力关系中屡见不鲜。象在购买房子或定货时，对方在合约即将签字前突然要求你做出让步，让你异常困窘。对付这种威胁，关键在于：①不要进行任何辩驳；②拖延。

如果辩驳正遂了对方的愿，你可以要求看预算报告等等，让对方忙于准备资料证明他们要求的合理性，看过以后，你可以让他们再报一次价，就这样一再拖延，一次次讨价还价。要记住，对方与你一样着急，你还可以表示出厌烦，这样，对方在要求你让步不成后，反而会向你让步，以挽回你的兴趣。

17. 借力使力

有一个非常好的例子，是关于纳粹迫害丹麦犹太人的，当时犹太人被命令必须佩戴黄星标志，丹麦国王对纳粹官员的答复是："既然在我的国家中人人都是平等的，那么所有人都必须佩戴黄星标志。"

同样，以解散内阁相威胁的政客就是利用当局害怕大众知道政府内部分裂的心理而进行胁迫的，然而，如果他们的辞职真的被接受，他们将被迫下台，这种策略可以用来解决政府内部的任何分歧，因为随后的分歧就根本不复存在了，也就不必担心别人议论政府内部的不和。

在企业中可以利用这种策略的机会也不计其数。一个公司的良好形象在受到威胁时反而会成为其负担，一个以敢冒险而自豪的企业同样也可能因为过于冒险的臆测而垮台。

就个人而言，忠心耿耿，任劳任怨的人可能被贬为迟钝，缺乏想象力；有突出贡献的人又可能受到浅薄和粗心大意的指责。如果你的果断被看成是不按牌理出牌，是挺麻烦的，在这些情况下，他们的长处全部成了弱点，即使他们想要坚持下去，也只能是心有余而力不足了。

上述策略的完成都需要时间和耗费精力，因此在某些极端情况下就鞭长莫及了，在这种情况下，强制是通过两种感情的组合发挥作用的：①难过；②恐惧。

突然间感到极度恐惧和难过的人往往会做出：①与他们性格不相符的事；②有损他们自身利益的事。

在这种情况下，无辜的人也会承认自己有谋杀行为，这就是为什么最初的供词常被推翻的缘故。一旦他们冷静下来后，就可以把事情说清楚了，只是别人未必再信任他。

面临巨大压力时，对自己的一言一行要慎重，绝不要：①承认指责；②试图为自己辩护。

最重要的是即时撤退，让时间使自己冷静下来，不要忙于答复，只有在你感觉准备就绪时再给予回答。

18. 奖励展示权力

奖励有很强的推动力，对于不同社会地位的人都可以起提高服务质量和工作热情的作用，甚至还能激发出惊人的努力表现。

奖励越多，你就越有权。前面我们已经说过，权力存在于边缘地带，许多人在和别人相处时都忘了这一点，因而丧失了很多机会。例如，送一封信可能是一个人应做的工作，但如果你说一句"谢谢，你真是帮了大忙"，就是给了他一个奖励。这不仅保证了你准确无误地把信送出，而且为将来打好了基础，因为人总是主动努力去取悦奖励他们的人。

同其他形式的权力一样，奖励并不一定是真的才有用，问题是要权力对象相信掌权者有奖赏他们的能力和意图，因此，可以以许诺来操纵别人。最有力的许诺象挂在枝头上的葡萄，无法轻易拿到，但也不是不可能拿到，承诺的实现可以一而再、再而三的拖延，直到掌权者达到目的。

有效的奖励是对方认为有价值的奖励。例如，送某人一件昂贵的衬衫，而他们连搭配的领带都买不起就显得毫无意义。记住，你认为无足轻重的东西对别人来讲可能是很高的奖赏。因此，最好的奖励方式是：①对你来说是便宜的；②对别人而言很有价值。

例如，做生意的总是乐意给有声望的人提供免费服务，借这个关系招来更多的生意。同样，你房子旁边的一块荒地你觉得很碍眼，那为什么不让你的邻居用来停车呢？劳资谈判中，工会愿意放弃一部分金钱以替换弹性工作时间的规定，这对管理部门损失很小，双方都获益匪浅，谋权者要牢记这一点：

如果无用的东西可用来换回点什么，为什么还要将它扔掉呢？

19. 象征性奖励

象征性奖励比物质奖励更有潜在效力，这是由于它符合权力对象的心理需求：①别人对他的评价；②成就感；③团体中成员间的亲密关系。

心理学家马斯洛认为，对食物、居所和物质享受的基本需求得到满足之后，那些所谓"高层次需求"就占了主导地位。因此，有些人宁愿把时间花在那些无偿或报酬极低但自我满足感强的义务工作上。

强制和金钱上的奖励对有献身精神的人丝毫起

不了激励的作用,此时,最恰当的奖励是让对方体会到满足感。我见过一些被召唤来搭体育看台的自愿军,他们得到的报酬仅仅是一件T恤,但自愿的参与所获得的高评价及良好的同事关系使他们满足;他们觉得自己在做善事,而不是普通的工作,那件T恤把真诚的情感结合在一起,而这是金钱所办不到的。

这就是服务性组织为什么总是很注意荣誉的授与,象发给长期工作者的证书、奖章,颁奖给杰出工作者等。同样,军队里也利用称号、勋章等充分发挥象征性的奖励作用。

奖励别人不一定需要费很大劲。最容易运用,也极富有价值的手段是:①奖励;②欣赏;③关注。

你不能总是表示满意,否则对方会起疑心。这规则的唯一例外是对那些确实持敌视态度和易于激怒的人,对他们必须不断给予表扬,才有可能融化坚冰。然而,绝对不要奖励坏的行为。

象征性奖励还能让别人感觉到他们的重要性,因而可以控制他们的行为。母亲常相互告诫在生了第二个孩子以后,不要冷落了第一个孩子,应该让他们帮着照料新生儿,并给予特别的奖励,这样才能排除可能在孩子心里留下的阴影,对大人也同样如此。

付钱给真诚希望帮助你的人是个错误,向罢工矿工提供栖身之地的好客主人,如果收了矿工的钱,他们之间的关系就改变了,矿工会认为主人是在他们身上榨油水,而反之,如果主人不收钱的话,矿工会送他一盏矿灯以示感激。

荣誉与金钱必须分开处理。象年度"超级营业员"这样的荣誉常引起挖苦和嘲笑,因为与利润、金钱的关系太直接了。相反的,健康保险、教育及培训等方面的奖励因为富有人情味而更容易被人接受。

象征性的表示有极强的感染力。伦敦的亚伯特纪念堂是音乐会及示威活动场所,纪念日活动结束时,大众为每一位亡灵撒下一朵罂粟花,在场的人无不为之动容,这一寓意深刻的举动是在报上登出名单或其它类似的统计资讯所无法比拟的。

象征的表示也可以带来巨大的反面效果,英国前工党领袖迈克尔·富特就是个例子。他因为穿着一件旧粗呢便装出现在烈士纪念碑前而失去了大众的支持,大众认为他把自己的方便和意识形态看得比尊重死者还重要,是侮辱了死者。

20. 象征物、运气和权力

象征物能产生信仰,而信仰让人相信自己能够实现目标。例如家族徽章里就常常象征着命运的转机。如果一位男爵从野猪蹄下救出了国王,他会因护驾有功被升为伯爵,而野猪的图案也会作为好运的象征进入他的家族徽章。

有位非常成功的企业家,他以公司创造者的名字命名公司来加强他自己的权力。但信仰过了头便成了迷信,就象大众认为伦敦塔和哈雷慧星会带来噩运一样。

象征物还可以用来影响别人。威廉大帝出兵英格兰的时候,在海滩上跌了一跤,随从认为这是个凶兆,威廉则致力改变他们的想法,认为这预示英格兰将落入他的手中。

在企业中,也可以故意创造和强调成功或失败的征兆。面对不确定因素,大众总是非常敏感,最简单的例子就是一项工程出师不利或首战告捷对大众的心理有很大的影响。

同样,下雨天有客来访时,要是说一句:"你带来了清新的雨水。"将使来客感到莫大的安慰;要是没下雨,又可以说:"你带来了明媚的阳光。"如果想给对方一个坏兆头,你可以安排一下,在重要关头让钟从上掉下来,或让窗户恐怖的打开,这需要花些功夫,但完全值得,你无法想象人有多么迷信。

象征性的举动也能带来金钱上的收益,特别是当它能赢得长久的声誉时,慈善机构早就开始利用这一点,他们让企业或个人慷慨解囊,以换取他们名字在某种形式上的"永存",各个大学也通过用企业或个人的名字命名教授和讲师的职位以吸引巨额的捐款。

从小一些的范围上说,甚至动物园也请公众认养动物获取资金,剧院也不甘示弱,他们筹款的方式是允许赞助人把姓名刻在剧院的石板上。同样,企业在紧急时刻愿意无偿提供服务也是为了扩大社会影响,以便日后得利。

值得注意的是:国家、团体和个人都会为具有重要象征意义的事而战,却不管其战略上重要与否,或者是否得不偿失,第一次世界大战期间法国人死守凡尔登就是这样的例子。

这种情绪对你大有裨益,如果你试图在企业做一次调整,就应当把它们考虑在内。例如工会强调他们坚决反对进行必要的裁员,这时如果你想进行大规模裁员就得谨慎从事。反过来,谋权者也可以故意渲染这种情绪,以阻挠某事的进行。

象征性的强制对于当事人而言,是比纪律处分和罚款更难以忍受的惩罚。例如把某人从个人办公室移到集体办公室,或者把他排除在管理层之外,以

及羞辱、嘲讽和孤立，比任何经济上的制裁(如罚款)更容易伤人，因为这伤害了人的尊严和归属感。因此，这类制裁总遇到最强烈的反抗。

崇尚象征性荣誉的情绪即便在毫无利害冲突的变革中也很重要。例如，某市进行市场结构调整时，因为一个政府职员的强烈反对而不得不延迟，后来才发现他拒不妥协的原因竟是因为在新制度下，他不能再穿制服了，真象大白后，他马上得到一套饰有金带的“检查员”制服，他便心满意足地让步了。

最普通的物品也能表现出重要意义，有一位经理，他在集体办公室替自己留了一张办公桌，这张桌子象征了他的地位，当每个人用贪婪的眼光盯着它的时候，都会由心底升起一丝妒忌。

象征性的表示也可以帮助进行改变，有时人为了在停车场有一个指定的位置，或者为了争得做头等车厢的资格，几乎不择手段。职务上的头衔也可以加以利用，例如，重新指定副经理为经理、打字员为资料干事、财务组长为财务经理等等。

但也要防止滥行封赏。一位地毯推销商只能是一位地毯推销商，把他封为设计顾问只能导致顾客对拥有这个头衔的公司信心大减。

21. 劳有所获

只要肯多花费一点时间和精力就会发现许多讯息正等着你，例如：

有两位经理A和B，为了刚空出来的办公室的分配问题起争执，两位都抱怨自己单位的工作环境太拥挤，总经理召开协调会。A经理气势汹汹的赶来，一副势在必得的架式，会议一开始他就先声夺人抛出工作空间太小，属下怨声载道等诸多理由，坚持必须占有那间空房。

这时，B经理没有争吵，而是拿出两张办公室平面图，图上表明A经理手下工作人员占用的面积是B手下的两倍。

谁胜谁负，不言而喻。这个例子说明：讯息就是权力，但只适用于有备而来的人。

大多数人脑中都藏着大量资讯，但却常常让它们白白浪费，因为我们没有加以利用，讯息可以帮助我们预测别人的行为，请比较以下两份简历：

简历A

年龄：44

正式学历：高中

现任职务：财务主管

曾任职务：高级财务稽核　7年　高级职员　8年

财务稽核　4年　职员　6年

部门主任　3年

简历B

年龄：33

学历：理学士、商学硕士

现任职务：总经理

曾任职务：副总经理　2年　执行经理　2年

工厂经理　2年　成本会计师　2年

对于这两位先生，当他们的地位受到威胁时，哪一位会更坚决的为保障自己而战呢？简历A的那位先生正从事专职工作，但可以看得出，他是从企业最基层一步步爬上来的，没有正式学历，假定他有足够的才华取得学历，为什么他不去做呢？是尝试过但失败了？这是否暗示着他有什么特定的缺陷？

如果是这样，那么他一定是用了一些手段来弥补这方面的不足的。他选择职业的余地肯定非常有限，因为他的学历不佳和经历平凡使他被其它大企业录用的希望微乎其微。

简历B的那位先生则可以较受欢迎，唯一的不足是他在任何一个岗位上工作的时间都不超过两年。他不太会象其他经理那样竭力保住自己的饭碗，因为他自认为能够轻而易举的在别处找到工作，而A经理必须紧紧抓住现有的工作，为此不惜施展一些卑劣的手段。

从零零碎碎的讯息中，我们可以做很多演绎。例如，一位总会计师觉得手下一位长着一张学生脸的会计有些问题，其实那位会计的工作还算不错，他聪明而且勤奋，然而他与同事的关系却很糟，他们觉得他总是冷嘲热讽，骄傲自大，总会计师也觉得他对自己并不很尊重。

他翻了一下那位小伙子的档案，找到这样一份成绩单：化学D，生物B，物理B，这三门功课说明，他原来是希望进医学院的，但是化学上的那个D断绝了他的梦想，这就解释了为什么他对这份工作不适应，并把同事当作发泄的对象了。

22. 倾听是金

人大都喜欢讲话而不愿倾听。而谋权者恰恰相反，他们：

尽可能少透露自己的情况，聚精会神倾听及提问。

别人对你了解越少越好，你对别人却了解越多越好。谈话中，人常常有失谨慎，一些本不该说出的话也脱口而出了。

不妨让我们来听听这样一段对话：

掮客:“上一位买主放弃了这所房子,其实它唯一的缺点就是阁楼没有经过防潮处理,不过房主乐意花钱整修一下。”

买主:“那么它现在空着吗?”

掮客:“当然,房主去爱尔兰工作了。”

买主:“房子我已经看过了,但我觉得,似乎不值这个价。”

掮客:“这你放心,我想屋主会考虑给予一定优惠的。”

看看这段随便的谈话揭示了什么? 房地主掮客不但透露出上一次交易的失败,而且还告知买方,屋主在离家很远的地方。这清楚表明屋主可能急于把房子卖掉以免牵挂;还有,掮客替屋主揽下了本来买主可能准备付的修理费用;更糟的是他还泄露出所报价格是夸大不实的。

实际上,买主在买房时是孤立的,本该付出更多的钱,可是他很谨慎,加上掮客的粗心替他省了一大笔钱,因此,请记住,在权力关系中,应该追求的目标就是比较利益较大者。现在,如果你是代理商,你有办法多赚这笔钱吗?

当然,介绍一下自己,以便增进对方对你的信任,并获得好感是非常重要的,但得预先预备一下说话内容,最好是泛泛而谈,总之:

不要暴露你自己在承受压力。

如果让对方知道你必须做成这笔交易,你可能就做不成这笔交易了。如果对方知道你没有其他工作机会,银行正在追着你要债等等,别人就会抓住机会来削减你的要求。

穷追不舍固然很重要,可是有时忍耐会更有收获。别人开口说话以后,不要打断他,以后再提问题,别人透露重要讯息时,也不要立即显出兴趣,否则他们会发现自己太大意,闭口不说了。

这一套对待秘书最合适,与秘书接近有利无弊,因为他们讯息最灵通,如果有人从谁每天喝一瓶威士忌到谁正在步步高升,无所不知,那些人一定是秘书。但不要直说你想得到的讯息;要做的仅是礼貌、友好的停下来说几句,建立起关系并不断倾听,最终你会为从他嘴里倒出的东西而感到吃惊。等建立起和谐亲密的关系之后,就可以采用以下方法刺激对方吐出更多的实情:

(1)老板会出差吗?

这样你就可以掌握老板下两周的去向,清楚重要人物在做什么总是很有用的。

(2)他现在情绪如何?

假如老板正处于压力之中,这就可以发现是谁在背后捅他,估计结果会如何。

(3)这事是否值得冒险,你有何高见?

尽管这个问题没有揭示什么讯息,但却满足了秘书的权力欲。奉承极其有助于揭示秘密,对一个新上任的秘书说:“自从你来了以后,一切都变得有条不紊,老板也和蔼多了。”这无疑是对他莫大的安慰。

(4)事情进展得怎么样了?

问这话可以使你得到最新的讯息。如果你有一位秘书,那么肯定她会对别人嚼你的舌根,不过你完全可以表现出对她有信心的样子,但装傻的同时要牢记,不要把你知道的说出来。

23. 提高警觉

犯罪事件频繁,但犯罪的线索也随处可见。成功的警察都是:

有洞察力,能迅速对发生的事作出解释。

如果警察发现大晴天一辆汽车的雨刷却开着,这就说明驾驶员对汽车的控制系统并不熟悉,可能的解释是这辆车是偷的。一辆挂着老旧车牌的高级轿车也一样让人怀疑。企业中这样的线索也无处不在。例如:一个人如果总是盯着自己的皮包,而且手指颤动,那么不管他承认与否,他一定非常紧张。亲自去复印资料的高级经理,也特别引人注目,因为表明这些资料可能非常敏感,以至于他连秘书都信不过。

还可以注意观察周围人的表情,古巴危机刚开始的时候,从面部表情就可以准确看出哪些官员清楚导弹的事,而哪些则茫然不知。参加会议的人数骤然增加,来来往往的人,突然增多,三五成群交头接耳都是危机的信号。

更世俗一点地说,留意别人情绪变化的迹象也大有好处。发现每个人情绪的“晴雨表”并注意观察,即使象门的开关与否这样的小事也能表明一个人是否愿意被打扰;穿着的选择则表明对会议的重视程度;甚至连笔的选择也很重要。

我认识的一位经理总是交替使用原子笔和钢笔,前者表明草率和忙碌,后者则表明深思熟虑。如果想让一份报告快一些通过,最好选他用原子笔的时候。如果想让他仔细斟酌,就只好盼望钢笔出现了。这些都是决定成败,却看似简单的因素。

了解企业中的派系和斗争也非常重要。午餐时间到附近的咖啡馆走一趟,就能发现谁和谁常在一起谈话。然而记住,人相互交往并不一定是因为喜欢对方,许多联盟是由于恐惧而产生的。

知道别人感情上的阴暗面，也可以加以利用，例如，某部门经理想买一台影印机，他知道行政主管不同意这事，但钱控制在财政主管手里，而此人与行政主管不合，所以，他向财务主管提交了申请，希望财务主管为了私仇而和行政主管唱反调。果然，第三天，他就得到了影印机。

罗马人常说，要刺杀某人，首先必须接近他，接近对方就可以赢得信任并了解对方的弱点。竖起耳朵，瞪大眼睛走过一间集体办公室，就是一种接近的方式，去得越勤快，得利越大。有证据显示，经理对他们常见到的人总是比不常见到的人更信任。这当然也提醒你，最有可能算计你的，不是那些公开流露敌意或表示不合作态度的人，而是那些总是面带微笑，看上去绝不会耍阴谋诡计的人。

24. 建立自己的资料库

资讯只有在能被适时记起和使用的情况下才能变成力量。想一想，多少次，我们为记不起一则重要讯息而失去在会议上出风头的机会。机会只垂青于那些有备而来的人，你必须建立一个自己的资料库以充分利用机会。这意味着：①记录下有潜在重要价值的讯息。②能不费力地记起这些讯息。③能熟练地计算和比较其中心数据。

权力和成功正是源于比别人多知道那么一点点，我们第一步要养成的，就是做笔记的习惯。发现一则有趣的讯息或者做一次有趣的谈话，都可以记下来，尤其是在：①事情刚刚开始时；②与某人第一次见面时。

事情刚刚开始或是第一次见面的时候，人往往比较直率，因为他们并不清楚对方的心意，随后，早在其中一方醒悟过来之前，讨价还价就已经开始了。比方说，当你一踏进汽车展销厅的大门，似乎正忙着填表格的推销员便已经注意到你，并全神贯注地听你在说什么。同样，找你闲聊的人也可能是看上了你部门的一个肥缺。

第一印象总是值得记忆的。而人在闲聊之中透露出的东西之多会令你大吃一惊，可是一旦意识到你的意图，他们就会管住自己的嘴巴。

大家总抱怨做笔记太麻烦，但孰不知它所带来的好处与花费的时间完全不成比例。例如，一家企管顾问公司的高级合伙人曾向一位个人顾问透露，他的公司大多把合约分包给个人顾问，后者记住了这件事。

两个月后，高级合伙人想聘用这位个人顾问，在协商费用问题时，高级合伙人告诉对方，他们很少聘用个人顾问，暗示他替后者找工作是出于好意帮他的忙。这时，个人顾问立即几乎一字不漏的重复了他们先前的谈话，高级合伙人自作自受，窘迫不堪。

在房屋买卖的初步商谈中，房地产代理商不经意的看到墙上有个裂缝。如果此时不记录下来的话，这条非常重要的讯息可能就会淹没在诸如房间的大小、地毯、窗帘之类的其他细节中。

25. 有效的假象手法

讯息，如同其他权力保障手段一样，不一定是真实的才有效。因此，重要的不是你知道些什么，而是对方以为你知道些什么。

装作掌握了重要讯息是让对方惊慌失措的好办法。警察总是把犯人分开审问，这样可以造成假象，让犯人以为同伙已经招供或者警察已掌握了很多情况。

这也可以用到企业管理上，在对抗中，取得优势的一种方法就是：去看对方，带上厚厚一叠文件和书，其中夹着显眼的书签。看到这副架式，对方定会以为你准备充分，于是信心顿失。

另一个花招是谈判进行到半途时，取出一张纸并带着胜利的微笑看。这立即就打击了对方的自信心，因为他相信你马上就会出示对他不利的证据，他唯一不知道的是你拿在手里的其实是张白纸。

我们都有因忘了看会议报告而担心被问到时出洋相的经历，用下面方法就可以蒙混过关。抓起一支颜色醒目的笔，随意在报告上圈出几段，在边上批注几句牢骚话，开会时把文件夹打开放在桌上，就没人胆敢在老虎头上拔毛了。即使你圈出的是最无足轻重的或者在最精彩的句子旁批上“废话”也没关系，甚至反而更有利，因为别人会认为你的分析比他们更深入透彻。

控制讯息的技术有赖于：①清楚所说的是什么；②判断说话的最佳时机。

总之，环境决定一切，下面是两个忠告：①宣扬对自己有利的讯息；②控制对自己不利的讯息。

当你不得不透露对自己不利的讯息时，下面的策略会有所帮助：

（1）在别人知道之前透露。通过主动出击来减少损失，从你这儿听到总比从别人那儿听到好。

（2）用好消息替坏消息打头阵。不妨利用这个开场白：“在会议开始之前，请允许我向大家介绍一下我们近期工作情况。”然后具体列出两三个成就，给人以功大于过之感。

（3）循序渐进。让别人感到震惊是危险的。利用

你对讯息的控制，先调整失误，再一点一点地把似乎有点失误的消息透露出去，这样没人会发现你其实犯了大错，也防止了别人加以夸大。

尽管知识就是力量，但有时，无知亦是福，所谓初生牛犊不怕虎，无知的人往往少了许多畏惧失败的束缚。虽然知道还有谁在候选人名单上，或者谁在竞争投标中可能很有用，但如果对方强大得令你丧失信心的话，那么还不如对危险茫然不知，或对惯例充耳不闻，更能使你取得成功，因为这时你的冒险进入了别人不敢涉足的领域。

有一位企业家事业的转折点便源于此。当他19岁的时候，得到小推销员差事，于是他踌躇满志的走进一家大医院，想把一种样子有点象筒状绷带的新发明介绍给医院试用，但他却不知找谁联系，于是他要求见院长，不一会儿院长出现在他的面前，又过了一会儿，他坐上该院长派给他的小轿车，奔驰如飞的穿过大街小巷去其它几个大医院洽谈订单。如果他当时知道医院院长从来不见象他这样的小推销员，更不用说有事先预约的话，他恐怕连问都不敢问了。无知给了他机会。

26. 在自己的领地上作战

常用的权力策略是站在自己的地盘上，这主要是利用你的知识作为烟幕弹来阻挠或获取转机。反击这种策略的方法是：重新定义问题。

如果你涉足于你不熟悉的某一专业讨论中，那你必败无疑。只有坚持这是管理问题，从而在自己的领地上作战，才会获得转机。

专家权力很大，即使明知专家是错的，大家却仍按他们的指示做事，因而如果你能被别人看成是专家，将有很多好处。第一条规则是：不要让任何事显得容易。

当律师谈及“我曾仔细阅读，看看哪里不妥”的时候，他们暗示需要长时间的工作，但其实这只意味着查看买主姓名、地址和购买价格是否都印在契约中。

同样道理，客户很容易相信起草合约需要辛勤工作好几个小时，实际上大多数文件都有标准格式可循，这些伪装对于维持权威感和神秘性非常必要。这一技巧从根本上还要依赖于语言的运用，例如：①“需要进行完整的分析。”②“需要重新鉴定主要内容。”③“这主要还牵涉到……。”④“这巩固了我们的整个策略”。

你可能知道“完整的分析”或“重新鉴定主要内容”意味着浏览几个小点，做一些删补工作，但对方却并不知晓真象，因而也就接受了你所说的并对你留下深刻印象。

此外，你作为专家，说起话来还要有权威。

说话有权威，简单说就是让人听上去觉得你是对的。如果你听上去很自信，别人也就信任你，哪怕你满嘴胡言乱语，这个简单策略之所以奏效是因为创造了肯定性。

哲学家贝克曾认为，权力最根本上说来源于对死亡的畏惧。贝克声称有史以来，人总是把自己的命运交给那些发誓拯救世界的人，犹如莎士比亚笔下的马克白，把自己交给巫婆，以求改变命运和永生。

27. 派系斗争中的平衡

置身于派系斗争的枪林弹雨中极易受到伤害，但也提供了许多机会。曾经有人用两头削尖的铅笔来象征人事部门的两副面孔：“工会的人来了我们支持，管理人员来了我们也支持，而我们真正做的是获取我们需要的东西。”

在这种情况下，权力的关键是：分而治之。

这需要你在两方之间充当中间人的角色。权力中间人致胜的秘诀是：暗地里对每个人都表示赞同，同时把他们逼入角落。

假设你的经理和同事，为是否把一批质量低劣但价格暴涨的产品封仓入库，展开了争论。你对同事说：“你完全正确，我们应当坚持原则。”

而对经理说：“你完全正确，我们应当实际一些。”

开会时你又说：“我认为双方都有道理。”

这样做很有用，因为双方都不清楚对方在拉拢你，自以为获得你的支持而欣喜，当你把他们都逼入角落后，下一步就可以提出你自己的第三种解决方案了。

外交手腕之一是平易近人，这更是你获得权力的保障，因为人总是满意信任并褒奖自己感到适意的人。其关键在于：弥补别人的缺憾。

约翰王个子矮小，于是宫里的佞臣就穿着平底鞋，弯腰驼背的侍候他。而一位细心的员工总要等到他那气喘嘘嘘的同事平静之后，才开始谈话。

真正的外交家，都善于在不影响自己的权威，不损坏自己利益的前提下，尽可能地平易近人，这包括：①用别人可以接受的方式表达批评；②合情合理地说别人中听的话。

28. 外交家的手法

就第一点而言，沉默是保持友好的最佳途径，如果非得说话，一定要注意适可而止。假设你碰上一位

打算脱手一辆稍受擦撞汽车的顾客，那么无睹那几处小疤痕可谓上策，即使确有必要给他泼点冷水的话，说一句："天哪，刚上过战场吧。"也就足够了。但如果你把它描绘成一辆战车，就不适当了。

另一种让人心服口服的批评方式是指出对方错误时，同时做自我批评，例如：

(1)"很明显，我给你的指令太含糊了。"

(2)"也许我没有把我的意思表达清楚。"

(3)"如果是我把你弄糊涂的话，那可太抱歉了。"

(4)"也许我该解释得更清楚一些。"

假若一份报告或其他提交上来的文件不太完整，合适的说法是"就其所涉及的内容而言，还是很不错的。"假若完全是一派胡言或者离题太远，可以说你看不懂。遇到毫无希望的事情一定要设法避开关系，让别人去做那些令人不愉快的工作。如果不得不进行全盘否定，可以用下面的方法：

(1)先提两件好事：你在实施改组过程中所做的工作非常出色，我尤其感到高兴的是，你有效的领导了下属圆满完成任务。

(2)然后才提两件坏事：但需要提醒你的是，在压力下你容易犯错误，因为你没有检查生产流程，也没有与我商量以确保万无一失，而在遇到复杂或异常的情况时，以上两点非常重要。

(3)末了再提一件好事：总而言之，我对整个工作的进展非常满意，如果不是你的努力，事情不会完成得这么快，这么好。

说别人中听的话而又不胡编乱造，是很有价值的技巧，窍门在于：①发现积极的一面；②大加赞扬。

曾有一位教徒请教区牧师参观他的花园，牧师觉得那花园管理得太死板，没有生机，但因为他既不能得罪主人，又不能信口开河，所以只好说："非常正规正矩"，主人很高兴，因为正规正矩正是他力图创造的气氛。

还有一位职员把一份他引以为荣的长篇报告给一位同事过目，但那位同事暗自觉得这报告是小题大做，然而他说的却是："这报告做得很细心，没有漏掉任何细节，看得出你费了很大的功夫。"对方也因此为自己的周密而沾沾自喜。

在国内或国际危机发生时，所有人都把注意力集中到政治家身上，试图从他们的只言片语和举动中揣测出他们的态度和想法。

这种事在日常生活中更是随处可见，大众关注着主要人物发出的每个信号，因此谋权者必须考虑：别人会如何解释他们的手势、语言和决定。

人很容易在放松警惕的时候暴露自己。一位员工以"事情会有变化"为理由拖延他的工作表现评估，不知不觉中就泄露出他正在另谋高就。

避免让人留下坏印象也是非常重要的一点。在面试时，询问有关假期或弹性上班的事项，只会让人觉得你懒惰，而就某一专业议题陈述一些显而易见的观点，则使人不得不怀疑你的知识水平。

可惜的是，世界上没有什么灵丹妙药，可以使他们完全避免这类事情的发生。老虎还有打盹的时候，更何况你我。例如，你可能从来没有意识到，每当某人在会议上发言时，你都把手抬到脸部，但别人注意到，并由此得出结论——你不喜欢他，所以最好的建议是说话或做事前先斟酌一下。然而要注意，如果已经做出了轻率的举动，收回只会使情况更糟，记住这句话：一旦你把脚放在那儿，就不会收回来。

此外，还要避免成为批评的靶子。如果你经常在外面跑，别人会认为你心思不在工作上；如果成天待在办公室，又会被看作无所事事的官僚；让属下自己开展工作，他们会说你对他们的工作毫无兴趣；而尽力帮助他们，又会被认为管理太严；发挥主动性是刚愎自用、不可控制；可是等待命令又成了因循守旧、平庸无能。解决这种两头为难的局面的最好方法是与人协商，达成协议。

苏格兰有座优雅的乡村教堂，教堂里的石柱精美绝伦，却藏有一个悲惨的故事。当年，雕刻家因深感责任之重大，而决定去意大利学习以寻找创作灵感。他走后，他的徒弟有一日在梦中得见一根巧夺天工的石柱，于是就按着梦中所见开始雕刻。待师傅回来，见到的已是完工的柱子，其技法高超堪称杰作，师傅感叹之余，杀死了徒弟。

这则故事的寓意是：如果你与你的老板一样强，甚至更强，那你得谨慎运用才华。

29. 当属下的外交艺术

这道理适用于任何情况，不管是能力、智慧、汽车、服装、关系，还是成就，嫉妒对人的影响之大令人吃惊。例如一位经理在重要领导访问那天，发现他的副手穿的衣服比他还好，于是恨意顿生，那位副手马上被打发到郊区办一件差使。

在争论中赢了老板并非不可能，但代价是可能丢掉饭碗，尽管他们满嘴欢迎"参与"，但很少有主管真的喜欢不同意见。如果必须提出质疑，宁可用"如你所知……"开头，而不要用"你为什么不……"之类刺耳的话，因为这种话没有说服力。甚至应该说，"你

是否考虑……”或者“你能否考虑一下……”，以此突出对方的权力。

让别人接受你的观点的最佳方法，是让他们觉得那是他们自己的想法。例如“你是否真的不再考虑你先前提出的选择……？”即使对方是第一次听到这个建议也无妨，因为大多数人有自我欺骗的能力。

吹捧也一样令人喜欢，因为人都喜欢把自己看作是大舞台上的明星。“再考虑一下”和“选择权在我”，总让他们觉得自己至关重要，大权在握，哪怕涉及的事仅仅是重新安排一次夜间会议。

企业中一些看似无足轻重的人常常很成功。嫉妒源于恐惧，而恐惧则源于自我感觉不足。人总是消极对待他们畏惧的人，而积极对待他们看得顺眼的人，无足轻重者的成功是因为他们让别人觉得自己强大而有能力。

不要低估不起眼的小人物，他们中的一些人的确是笨头笨脑的，但大多数都大智若愚。无足轻重者一般很有弹性，这使他们能够见风转舵，在狂风巨浪中摇摆而不至于翻船；而那些骄傲并自以为是的人则缺乏弹性，就像过于坚硬的塔，一压就塌。

成功会引起怨恨，特别是当他觉得自己被排除在外时，就会产生疏远，而疏远又引发破坏性的行为。因此谋权者应当与他人分享成就，把潜在的危机降低到最低限度。

即使是很小幅度的分享，也能冲淡敌意。这是因为对方由旁观者变为参与者，产生了与你的联系，政府鼓励地方自治，其目的就在于使尽可能多的人参与社会，使更多的人赞同现在的权力划分。同样，许多公司通过利益分享计划，把职员个人利益与公司利益紧密连在一起。

就个人而言，假设你赢得了一份奖励，不要只为自己接受，而要为了整个企业接受，还可以让全办公室的人与你一起拍照，接受祝贺的同时要强调（并让大家听到你强调）其它同事和下属做出的贡献。如果你通过了考试，可以买一些零食让大家分享你的喜悦。

当你变得更有权时，要让属下感到自己也在上升。让他们加入你的成功并分享一些胜利果实，例如强调他们在企业中的地位，让他们确信自己比别的部门中同等地位的人掌握更多讯息。

但要注意，权力分享策略只能在一定范围内有效，更重要的是：①不要因为成功而招摇过市；②不要抢了比你更有权者的风头。

一位总经理驾驶一辆破旧不堪的车可能不太协调，然而他要比那些四处炫耀自己年薪百万的人更容易生存下去。切记，自负的后面就是悬崖。

不要显出为了权力而谋求权力。谋权者需要扮成圣人，扮成正义与力量的化身。我们一定记得莎士比亚笔下的理查三世，当这个原本寂寂无名的篡位者出现在人群面前，他似乎比牧师还圣洁，仿佛已超于世俗的桎梏，达到了神圣的境界，人群被感动了，再一次恳请他戴上王冠。于是，理查三世一边说不，一边登上了王位。

30. 危险的责任承揽

不管别人工作如何糟糕，你都要克制住替别人做他们份内工作的欲望，把责任推到你头上以后，他们会说：“从我手上接过去后，他把一切都弄糟了。”

如果重新解释问题为时已晚，应该尽快控制解决方法。解决方法的选择决定于考虑中的选择方案，谋权者总把它限制在对自己有利的范围内。

通常这很容易做到，你要做的只是宣称：“有两条路可走……”或“有几种选择……”，供选择的方案一确定，对手就难进行补充，因为决策者没有那么多时间与精力考虑更多的选择方案，任何需要再花费精力的事都会被拒绝，并且时间拖得越久，被拒绝的可能性越大。

控制会议议题的最好办法是把供选择的方案写下来，如进度报告和政策文件。这样不但能引起重视，还能使任何反对意见消失于无形，因为你的文件已进入了决策阶段，使讨论更进一步。

另一种可能的方法是操纵关于选择方案的真实讯息。例如，你得知产品可信度是决定买主选择的关键因素时，那你就突出产品的可信度以吸引买主。求职申请信也是利用了这一技巧，申请信只强调了对方需要的一部分事实而忽略了其他。

31. 重复的力量

有时，我们之所以相信一件事，仅仅因为别人反复灌输这个观念。例如，我们总以为屠夫是以人道的方法杀死动物；然而，从家畜家禽加工厂传来的证据却不是如此。

大家都知道把动物击昏最“人道”的方法是麻醉枪，然而可怕的是：大多数牛被击中后仍然痛苦的醒着，直到枪手重新上弹时还是完全清醒的。即使射得更准一些，也很难准确掌握动物完全昏迷的时刻。

家禽也好不到那里去……，它们头朝下吊在传送带上走向死亡，并没有被击昏，相当数量的家禽在被杀时仍有感觉，甚至有些家禽在被送去烫毛时还活着。

一遍又一遍重复同一件事而不管其是真是假，就能创造出现实。一件事成为话题的时间越长、次数越多，给人的印象越深。谋权者需要的只是不断告诉别人自己希望他们相信的事。

一旦当别人接受了“事实”，要让人觉得是他们自己发现的，而不是你强加的。例如“你是对的，我们在这一领域的确有很多专门技术”或“正如你所说……”，最终别人会把你的见解看成是他们自己的。

重复也是对挑战的有力反击。尽管一遍遍的重复使人口干舌燥，但这能有效的阻止对方取得任何进展，在法庭传讯中最难对付的证人总是对问题做出同样答复，例如“我的回答都在报告里写明了”。相反的，那些试图解释或修饰其观点的证人总是自投罗网。

32. 如何处理会议

得到你想要的，首先需要：①知道你要什么。②我可能受到哪些支持/阻碍。③我该提什么问题。④如果成功，我该如何实行。⑤万一失败或者代价太大，我还有什么选择。

简单、随意的计划也是有力的武器，特别是对那些毫无准备的人。

参加会议前准备一些文件的重要性绝不可忽视。如果在会议中再来一番慷慨陈词就更有希望成功。因为发言者可以把事实解释得对自己有利。发言必须能够：①吸引注意力。②减少打断。③有助于理解。④使参加会议的人能集中于有利自己的资料。

大家都喜欢有趣的事，比起一大堆枯燥的统计数字，他们更愿意聆听生动的发言。发言一般可以阻止对方打断或者如改变话题、开玩笑、争论之类阻碍性的行为。既然发言给了你更多表白的机会，也就增加了被理解的可能性，这很重要，因为许多观点被否定的原因不是什么险恶的阴谋，而是别人并不理解。

发言者控制着讯息的传递，这就使有利的讯息被宣传，而不利的讯息被忽略，经验显示，人否定一种观点大都是因为无法理解。发言能有效减少这种风险，研究显示，成功的发言起的作用要比文件大，不管后者写得多么好，好的发言能：①藉由运用轶事、图片和其他形象的资料，刺激和交流思想。②描绘出美好的蓝图并把听众的注意力集中到上面。③满足决策者的偏见。④让决策者感到你的建议可行，这可以藉由提供成功的证据、回忆决策以往的成功经历、以及让决策者感到他控制一切来达成。

有证据显示，即使发言者传达的讯息与客观统计数字完全相左，这种技巧也能成功，因为统计数字一般都被忽视——想想这提供谋权者多么广阔的天地！

“写会议记录的人才有权”这句格言很有道理。权力产生于操纵：①讨论的气氛；②提出的论据；③决策。

即使被要求做最严格的记录，也有灵活运作的空间。例如，决策常常是含糊的，这就给了记录者选择用字的自由。

会议记录是法律上认可的文件，会后越早写成越好，因此最好在上面记下完成记录的时间。在会议前写好记录也不失为一个好办法，做起来其实非常容易，而且效果很好，因为这迫使你对目标做仔细的考虑，并有助于引导讨论。

下面这点值得强调：书面文件比不出色的口头讲话有力许多倍！

这是由于书面文件有助于：①引起关注；②引起反应；③创造现实。

例如像传达要求、命令、抱怨这样简单的事如果写下来会更有分量。书面交流需要答复，因此可以迫使对方采取行动，更厉害的是，既然这样做可以得到答复，那么也就可以迫使对方做出书面承诺。

33. 说最后一句话的人赢

假若别人搪塞你，作为谋权者，你应当认识到：说最后一句话的人总是赢家。

公关经理事先给行政经理一份展览日程表的备忘录。这份备忘录的背景是：去年的展览会彻底失败了，资料很迟才到，展览日程没人记得，甚至连展品都运错了，结果公关与行政经理相互指责、推诿责任，这份文件就是公关经理吸取了去年的教训才写的。

这样一来如果出了差错他就可以说：“我早把日程表给负责人了，就是这份，自己看看吧！这回你可没借口了。”然而，行政经理也不那么好对付，他也向公关经理发了份备忘录：

谢谢你的展览日程表，我已经把它列入我的日程安排。请你保证，让我在每一步骤的前两周得到全部的供应资料，以及时掌握详细安排情况。

行政经理后发制人，因为现在他的备忘录结束了在这个问题上的意见沟通，责任又推到了公关经理头上。

假如你的对手也熟知“最后一句话”的威力，那一场文字拉锯战就不可避免了。因为双方会你来我往地争说最后一句话的权力。一旦陷入僵局，你应当：主动去见对方。

这招不是总灵，但至少让首脑人物有机会更了解对手，或许还能把消极的关系变为积极的。

不要等到别人要求你时，才起草文件或把事情用书面形式确定下来，主动去做。不要被可能引起的麻烦所阻碍，作这些动作是非常值得的，当会议开始之际，主席将十分高兴有人如此细心周到。

小心说出的话，书面文件更难以收回和否认。所谓白纸黑字，文件对于你来说利弊参半，因此得字酌句斟，而不受一时的愤怒或得意的影响。

你可以写一封信坦陈对某人的看法，但不要寄出；你也尽可拟定一个热情洋溢、信誓旦旦的计划，但千万别给别人看。在正式完成之前把重要文件的草稿放几天，或者至少放一夜，这不失为一个好主意，你会发觉昨天晚上还觉得很合适的热情或愤怒的词句，转念一想就成了明显的过激行动，起草每一份文件时都应遵循律师的格言：①考虑如何使它在法庭上无懈可击；②如有疑虑，把它放在一旁。

第二章 经理施控与被控

一、权力的被控方式

经理权力的“被控”方式，是指社会、组织约束、支配、协调经理权力行使行为的方法和形式。经理权力的“被控”方式有多种多样，下面将从权力制约、场力控制和信息控制等三个方面加以阐述。

1. 权力制约

权力必须受到制约和限制。那么，如何制约和限制呢？有直接控制、外在控制和制衡控制等表现形式。

(1)直接控制。直接控制，作为经理权力“被控”的表现形式，是指经理直接从权力施控体那里接受控制信息，或者说是权力施控体直接向经理发出控制信息，约束经理权力行为的控制方式。

(2)外在控制。外在控制，作为经理权力“被控”的表现形式，是指权力施控体通过改变或强化经理的外在约束力，来支配和驾驭经理权力行为的控制方法。如，制定规章制度、确定用权范围、严格权限等。

(3)制衡控制。这里所说的制衡，实质上是指各种制约力量和因素之间的相互制约。制衡控制作为经理权力“被控”的一种形式，是指经理之间的权力制约。施控体和被控体都是拥有权力的领导者。制衡控制可进一步分为横向制衡控制和纵向制衡控制。横向制衡控制是指平级经理之间的权力监督制约；纵向制衡控制是指上下经理之间的权力制约。

2. 场力控制

“场力”实质上就是影响力。之所以称影响力为场力，是因为影响力在作用方式和作用特点上，与物理学中的场力(如重力场中的吸引力、电磁场中的电磁力、核力场中的核力)极其相似。“场”的作用方式不同于力学中物体的直接接触的作用方式，“场”的作用可以发生在两个相隔一定距离的物体之间，而在两物体之间并不需要有任何由原子、分子组成的物质作媒介，这种作用就是通过“场”来实现的，如上抛的物体受重力场的吸引要落回地面，指南针受地磁场的作用而指向南北，部门主管受总经理的影响而自觉工作等等。

场力是一种软约束力，作为一种支配力量，它是通过影响经理的心理以实现其对经理权力行为的制约控制的，是对经理权力行为的软约束和软控制。场力一般可分为权力影响和非权力影响力。在经理权力控制中，场力控制有间接控制、内在控制、耦合控制等形式。

(1)间接控制。间接控制，作为经理权力“被控”的表现形式，是指经理不是直接从权力施控体那里接受控制指令，而是从权力施控体制定的制度、纪律、政策、责任制等“控制器”那里接受控制信息，进行自我权力行为调节，实现自我控制的一种权力控制方式。实现间接控制的作用力，主要是影响力中的权力影响力。

(2)内在控制。内在控制，作为经理权力“被控”的表现形式，是指权力施控体通过调整或强化经理的内在约束力，来支配和驾驭经理权力行为的一种权力控制方式。实现内在控制的作用力，主要是影响力中的非权力影响力。

(3)耦合控制。这里所说的耦合，是指两个或两个以上的权力行为，通过某种媒介或条件而彼此影响以致协调一致的过程。耦合控制，作为经理权力“被控”的表现形式，是指权力施控体与经理彼此互相影响以使权力行为一致，从而实现对经理权力进行控制的一种权力控制方式。通过共同目标而实现权力行为协调一致，称为目标耦合控制；通过动力共鸣而实现权力行为协调一致，称为动力耦合控制；通过心理沟通、互相理解而实现权力行为协调一致，称为心理耦合控制，等等。

3. 信息控制

过去，有些经理往往依赖于个人的经验、智慧、热情与魄力进行决策和控制。这对于日益复杂多变的市场环境是远远不够的。现代管理要求决策和控制必须建立在客观科学的基础之上，而信息的及时、准确、全面，是决策和控制科学化的前提。

在经理的权力“被控”过程中，信息的作用不言而喻。没有权力行为的权限、范围、准则、规范这些控

制的目标信息,权力控制就失去了基准和方向;没有权力行使者的具体行为信息,就无法衡量比较以发现其权力行为的变异和偏差,也就无从着手进行控制。可以说,信息是连通权力控制各个环节,实现权力控制的基础条件。任何一种控制方式都是在掌握和处理大量信息的基础上进行的。信息控制不是一种独立的控制方式,它与权力制约和场力控制交融在一起,不可分割。但为了能够通过信息这一角度对权力控制进行更深入的分析和了解,我们姑且把信息控制作为一种控制方式来研究。

信息控制可以按信息的来源及其与权力制约的时间关系,分为后馈控制和前馈控制。

(1)后馈控制。后馈控制,是依据反馈信息调节被控对象的行为,使之保持或修正预定状态的过程。后馈控制作为经理的权力"被控"方式,是指施控体依据经理权力行为的反馈信息,调节领导者的权力行为,以实现经理权力控制的一种权力控制方式。后馈信息的形式是多样的,按其结构有单一后馈和复合后馈;按其范围有整体后馈和局部后馈;按其作用效果有正后馈和负后馈等。

(2)前馈控制。前馈控制也称预先控制或提前控制,它是一种建立在预测基础上的面向未来的控制方式。是指施控体依据对经理未来权力行为的预测,而相应对经理权力行为进行控制的一种权力控制方式。

前馈控制与后馈控制的区别,在于信息的来源及其与权力控制的时间关系上。前者的信息来源是对控制过程中可能出现的情况与问题的预测,后者的信息来源是控制过程中正出现的情况与问题的反馈;前者是在偏差出现之前就采取预防措施,后者是在偏差出现之后才采取纠正措施;前者是"亡羊"之前"补牢",后者是"亡羊"之后"补牢"。现实中的最佳控制方式应是这二者的有效结合、综合运用。这样,既可以预知将要出现的问题而提前控制,避免出现偏差,又可以针对已出现的偏差采取及时有效的控制,以补充预测时可能产生的误差和纰漏。

二、控制下属权力的方法与艺术

在权力控制上,经理不但是被控体,受到制约,而且还要作为施控体去制约权限之内的各种权力,消除各种干扰以确保自己所应有的法定的权力、权威,从而为实现领导工作提供权力保证。这主要表现在对下属的制约与控制,这是经理控制权力的主要内容。

1. 权力制约方法

权力制约作为经理控制权力的方法,就是指经理借助自己的职权,对影响和干扰自己权力运行的各种权力的制约。

(1)权力制约的特点。

①强制性。权力制约是以强制性的力量——权力为控制基础的,是以权力制约权力。它不以被控者的接受为前提,不论被控者情愿与否(当然思想上自愿接受更好),都必须接受这种制约,遵从这种约束,并在其约束下行使自己的权力。这种接受和遵从一般是无条件的,即使被控者有所不通,甚至持相反的意见,也只能依从其制约,否则就会受到权力的制裁。

②直接性。相对于场力控制而言,权力制约不是以改变和影响被控者的内在动力机制而间接实现控制的。它直接以明确的指令、指标、规范等作用于被控者,直接指出被控者的权力行为规范并强使之服从。所以,权力制约不仅具有强制性,还具有直接性。

③时效性。时是指时间,效是指效果。权力制约的时效性是指权力制约在一定时间内所产生的效果。它要求在较短的时间内取得较大的效果。首先,因为权力制约是直接的,它可以针对被控者的权力行为偏差情况直接给予制约,其作用必须及时而有效。其次,权力制约是强制性控制,不论被控者理解和认同与否必须马上作出反应,遵从其约束、限制,因而可以在短期内实现控制,取得明显效果。

(2)权力制约方法及其利弊。权力制约是经理控制权力的主要方法。它的最大优点在于可以限制权力的滥用,有利于克服腐败现象。即抑制权力的负向作用,保证权力的正向作用。

权力制约也有其局限性。这主要表现在:第一,权力制约若因经理主观原因发生偏差,容易压制权力行使者的积极性、创造性。被控者有一种被动的、被强制的感觉,容易挫伤其自尊心,影响其积极性和创造性。第二,权力制约易于使一些经理忽视控制的民主性和科学性。权力制约不管被控者情愿与否、理解与否、认同与否而强使之服从,如果经理这一控制是不准确的,甚至是不正当的,那么就会影响控制的科学性。

(3)实施权力制约方法时需要注意的几个问题。

①经理必须明确权力制约的目的。经理使用权力制约方法控制权力,是为了制约各种权力,消除各种干扰,以确保自己所应有的、法定的权力、权威,从而为实现领导工作提供权力保证。这就是权力制约

的目的。权力制约绝不能用来争夺自己所应有的、法定的权力范围以外的权力,即绝不能用来侵权和越权。

②经理要保证权力制约的正确性。权力制约方法的一个重要特点,是可以在短期内实现控制,效果显著。如果经理这一控制行为不对症,甚至是不正当的或与预期目的背道而驰的,那么在短期内就会产生显著的消极影响。

③经理要保证下属的积极性和创造性。权力制约是一种强力控制,搞不好有时容易挫伤下属的自尊心,影响其积极性的创造性。所以领导者要取得他们的理解与认同,以保证不影响他们的积极性和创造性。另外,还可以同时采用场力控制等方法,以便调动下属的积极性和创造性。

2. 场力控制方法

场力控制就是指经理借助自己的影响力来影响和左右下属权力行为的方法。作为经理控制权力的一般方法,它是权力制约方法必要的、积极的补充。它在领导控制中有其独特的功能和不可替代的作用效果。随着社会的不断发展和人们认识水平的不断提高,越来越多的聪明的经理认识到场力控制的意义,并开始在实践中应用。

(1)场力控制的特点。

①无形性。场力是无形的,场力的作用也是无形的,它是一种间接地通过场力作用于被控对象内在动力机制的力。它不是以直接的外在强制力去干涉和左右被控对象的权力行为,而是通过调整和操纵其动力机制而实现其权力控制的目的。这样,在领导控制过程中,它既能在"不知不觉"中约束被控对象的行为,激发被控对象的内在潜能,又能有效地消除被控对象因处于受控地位而产生的"被控感",从而最大限度地调动被控对象的积极性、创造性。

②持久性。场力作用是持久的。这一方面表现在场力作用的形式上。经理的影响力就如同物理学中的场力一样,只要处于场中,就时时刻刻都在场力的作用之下。这种作用不仅是无形的,而且是持久的。另一方面表现在作用效果上。因为每个人都具有相应的自主性和自控性,都有实现自我价值的欲望,场力控制恰恰是承认、尊重和发挥其自主性、自控性,激发其实现自我价值的欲望,即调动和激发被控对象长期行为的动力,从而实现控制效果上的持久性。

③不可抗拒性。场力控制是通过强化内在约束力,激发诱导其责任心、荣誉感进行的,是无法抗拒的。这是因为,它的作用是无形的,无处不在,使被作用对象在不知不觉中受到了影响;它的作用是连续的,无时不在,被控对象无力抗衡这种连绵不绝的作用;它的作用效果重大,场力作用使被控对象行为自觉化,外在作用力同化为内在动力,其结果是使被控者心甘情愿地接受控制。

(2)场力控制方法的利弊。场力控制的优点很多。表现在:第一,场力控制的无形性可以消除被控对象的"被控感",从而能最大限度地调动被控对象的积极性、创造性。第二,场力控制的作用效果深远、持久。它不仅使被控者心甘情愿地接受控制,而且能调动和激发被控者长期行为的动力而实现控制的持久性。第三,场力控制的力是经理的影响力,是经理通过主观努力能大大提高的一种作用力。对于实现领导控制,这是十分有意义的。

场力控制也有其局限性。即它的作用较为缓慢,虽然实现控制时比较彻底,但在短期内,一般不易很快体现出明显的作用效果。而且,经理影响力的提高也是日积月累之功,在短期内不可能有太大的提高。

(3)经理场力控制能力的提高。

经理的场力控制就是影响力,是权力影响力和非权力影响力的总和。经理场力控制能力的提高,就是要设法提高其权力影响力和非权力影响力。

①权力影响力的提高。权力影响力是影响力的重要部分,一般说来,权力影响力是随着权力、职位的确定而确定的,具有相对的稳定性。但如何提高它,是个不可忽视的问题。那么,如何才能提高权力影响力呢?首先,上一级权力组织一定要按下级担负的职责授予相应的实在的权力,并尽力摒除影响和牵制其权力的诸种因素。其次,各级机关一定要树立起自己稳固的强大的影响力。因为个人影响力若不以组织影响力为基础,就无从发挥其应有的作用。其三,经理要充分地了解和掌握国家宏观政策与企业实际情况,制定和实施符合本企业实际的发展战略,并行之有效地取得工作绩效,取得职工对我们的信任和支持。其四,要制定一定的规章、制度、纪律奖惩等,通过这些规章规则来强化自己的权力影响力。

②非权力影响力的提高。非权力影响力,是影响力中最富潜能和弹性的力,对于一个经理来说,影响力的提高,主要的就是提高其非权力影响力。那么,如何才能提高非权力影响力呢?首先,经理要提高自身的政治素质。其次,经理要提高自身的的品格素质。要有高尚的品德和修养;要宽以待人,严于律已;要公正廉洁、奉公守法和勇于创新。其三,经理要丰富自己的知识。经理不仅要深化自己的专业知识,更

要拓宽自己的知识面，要掌握领导科学、管理科学、心理学、公共关系学等知识。其四，经理要不断提高自己的领导技巧。技巧的提高是多方面的，经理不仅要提高自己的决策技巧和控制协调技巧，还要提高运筹能力、用人技巧，甚至还要提高自己的文字、语言表达技巧等等。其五，经理要不断完善同下属的关系。要善于协调和完善同下级的关系，不断地同他们交流思想，不失时机地增进彼此间的理解和感情。

权力制约和场力控制各有利弊，而且利弊互补。所以，经理在控制权力的过程中，若能将二者综合运用，有效地结合起来，控制效果更会令人满意。

三、权力分配的含义及其意义

1. 权力分配的含义

权力有着十分丰富的内容，也有多种多样的表现形式，权力质的规定的丰富性决定了它表现形式的多样性。按照不同的研究需要和观察角度对权力划分，权力就有不同的类型。依据权力使人服从的手段不同，权力可分为镇压的权力和非镇压的权力；依据权力的性质和结构的不同，权力可分为政治、军事、外交、宗教等权力；依据权力与权力主体的关系，又可将权力划分为组织权力和个人权力，经理的权力一般就是由这后者两个方面的内容构成的。而经理权力的分配，主要是第一种权力——组织权力的分配。

权力分配一般有两层意思：一是指权力在组织中的分布配置，是从组织结构角度对权力的分配。它要求经理（或领导集团，下同）必须按照组织结构和组织形式进行权力分配，并且每一职位权力的大小和责任的轻重都有相对稳定的规定性。二是指权力的分配授给。这是从实际和工作的需要出发的，经理根据实现任务和完成工作的需要而将其权力的一部分分配给下属。相对第一层的权力分配，它在权力的分配方式、权力和责任的大小上都有相当的灵活性。

经理权力分配的含义有广义和狭义之分。广义的经理权力分配囊括上述两层所有的权力分配。它既包括按一定的组织结构、组织形式进行的权力分配，又包括按现实工作的需要而进行的权力分配；既包括对所在组织的组织权力的分配，又包括对自身所拥有权力的分配。狭义的经理权力分配是指上述两层权力分配中的任何一层。现实中，狭义的权力分配多是指第二层意思的权力分配，即权力的分配授给。不论是广义的经理权力分配，还是狭义的领导者权力分配，都包含纵向权力分配和横向权力分配两方面。在第一层权力分配中，经理要处理和协调好各个下级（直属下级，下同）之间的关系，取得各下级权力之间的制约和平衡。也就是说，经理主要应处理好权力的横向分配问题。在第二层权力分配中，经理主要应处理好权力的纵向分配问题。但当某一目标需要几个下级协作完成时，经理也要处理好权力的横向分配和横向协调问题。

2. 权力分配的意义

经理权力分配在领导活动中的现实意义具体地讲有以下几点：

（1）经理权力分配是实现有效领导的主要手段。西方管理学中一再强调管理幅度问题，它的精神实质就是：一个人直属的下级人员的数量应有一定的限度。英国的管理学家厄威克在《管理的要素》中指出，每一个上级领导人中所管辖的相互之间有工作联系的下级人员不应超过5～6人。更多的人和事经理不能一一躬身亲问，除了企业方针、政策、决策以外，更多的人和事需要通过权力分配的形式交由下级去领导去管理去做，这样才能抛开琐事和日常事务的纠缠，才能把有效的时间和精力用在主要的重大的工作上，从而为更好地行使其权力提供前提保证，促使领导工作高效地进行。

（2）经理权力分配是经理巩固和扩大权力的重要手段。权力的巩固在于逐渐取得所有员工对其权力的承认和接受，经理对其权力进行适当有效的分配，是其实现的重要手段。先使权力分配对象承认和接受你的权力，他们就会影响其它员工承认和接受你的权力，这是一种指数递增的影响辐射。权力的扩大可分为两种：一种是外延性扩大，即通过提高职位而提高领导权力；一种是内涵性扩大，即通过提高自己的影响力而提高自己的权威。领导权力分配是提高领导权威的重要手段。

（3）经理权力分配是融用权、用人于一体的领导艺术。有人说：用人是领导的最高艺术。用权是经理所有领导活动的保证，是用人的前提，无权又谈什么用人呢？经理的权力分配既用人又用权，是融用人、用权于一体的领导艺术。它在领导活动中占有举足轻重的地位，经理必须给以足够的重视，必须在领导活动的实践中逐渐运用并掌握它，为领导实践服务。

四、权力分配的方式

经理权力的分配方式，是经理权力分配的方法和形式。一般说来有两种基本的分配方式：一是确定等级有层次，然后按等级层次进行分配的结构权力

分配方式；二是划分专业、部门，然后按其特殊要求进行分配的功能权力分配方式。在现实中，这两种基本分配方式与各种组织形式相结合而形成各种具体的权力分配方式。具体的、常见的经理权力分配方式有以下几种：

1. 金字塔式

金字塔式，在企业管理中又称直线式、层峰式、传统式。它的形式是从上到下，呈现为一个上小下大、层次分明的金字塔。如图2.2.1。

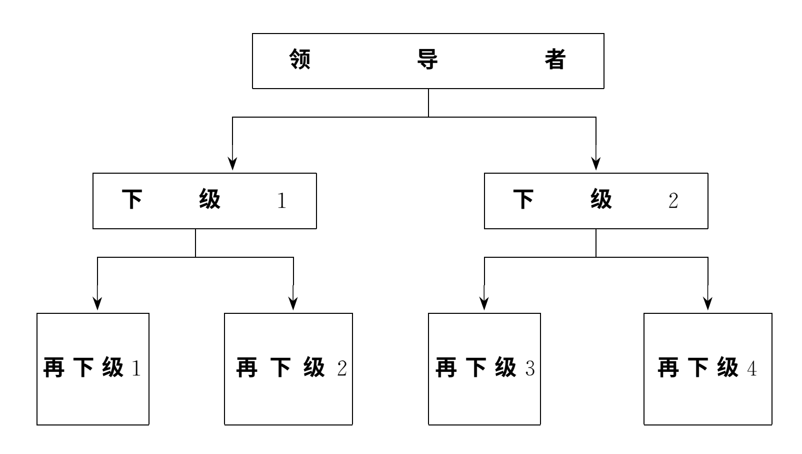


图2.2.1 金字塔式分配

按照这样的形式进行的领导权力分配，称为金字塔式分配方式，它是结构权力分配在现实中的体现。

在金字塔式权力分配网中，各基层单位之间的全部关系都置于一条渠道上，每一个人都只有权力分配者一个顶头上司；在一个环节上可以通观下属单位的全貌。它的特点是上级直接领导下级，一级领导一级，上级决策具有绝对的权威性。信息的传递是纵向的、单一的和机械的；下级按上级的指令行事，对上级必须绝对服从；它的控制系统具有强制性，反馈系统具有振荡性。它的优点是：指挥统一、层次分明、权责明确，便于监督。其缺点是缺乏横向的协调关系，信息传输慢，且容易失真，被管理者的作用和创造性会受到压抑。

2. 职能式

职能式又称多线式、功能式。是经理依据业务、职能或专业进行的权力分配，它主要的是功能权力的分配。它比金字塔式进了一步。如图2.2.2。

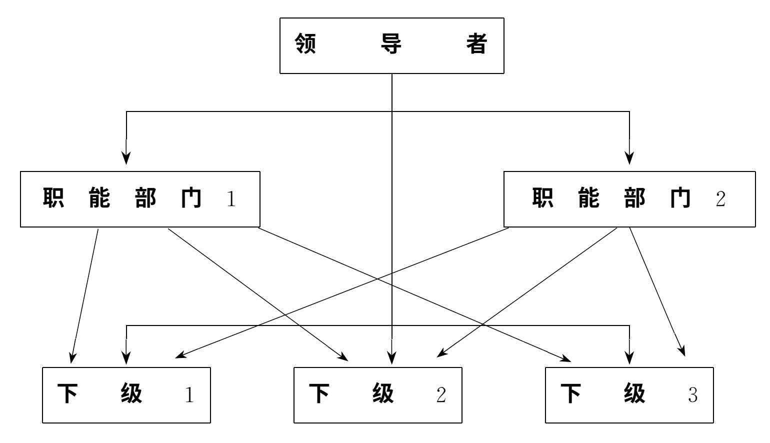


图2.2.2 职能式分配

在这种职能式权力分配中，被分配权力者不仅协助经理工作，而且在各自的职能范围内有权直接指挥下属单位，有权根据本职能部门业务的要求下达指示和命令，从而使各职能部门的地位发生了根本的变化，即变从属地位为领导地位；大大减少了管理工作的环节，缩短了管理程序，加强了面对面的领导与指挥，从而使管理的业务联系更加直接和具体。这一分配方式的优点是：它具有明确性，每一个人都有一个“据点”，都了解自己的工作，易于总结经验、熟悉管理。其缺点是：由于部门增多，管理分散，领导难度增大，影响统一指挥，甚至形成多头领导。

3．直线职能式

直线职能式权力分配方式，是指经理在分配权力时，既按组织层次进行结构权力分配，又按业务、职能进行功能权力分配，是经理对金字塔式和职能式两种权力分配方式的综合运用。如图2.2.3。

前两种分配方式各有利弊，且利弊大致互补。直线职能式分配方式既吸收和保持了前两种分配方式的优点，又在一定程度上克服了它们的弱点。它是现代组织权力分配的一种常见分配形式。它的优点是：各级经理对下属单位是唯一的行政负责人，保证了统一的领导和指挥，各职能部门对下一级组织在业务上负有指导的权力和责任，这样能充分发挥各职能部门的积极作用，让其直接参与管理、参与领导。

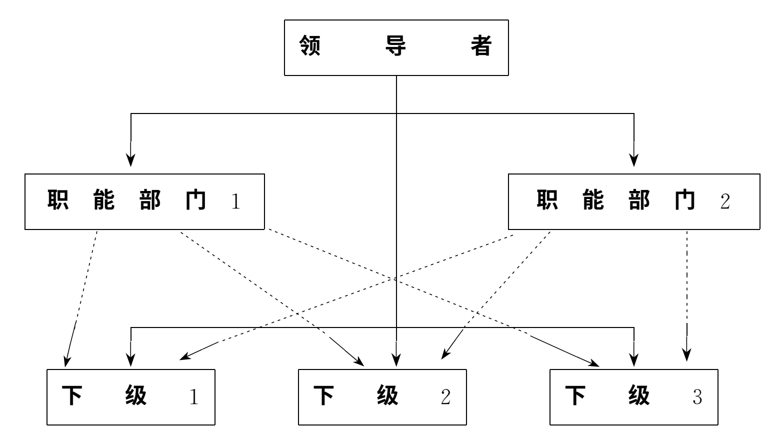


图 2.2.3　直线职能式分配

说明：实线代表指挥领导关系，虚线代表业务指导关系。

4．矩阵式

矩阵式权力分配方式如图2.2.4。

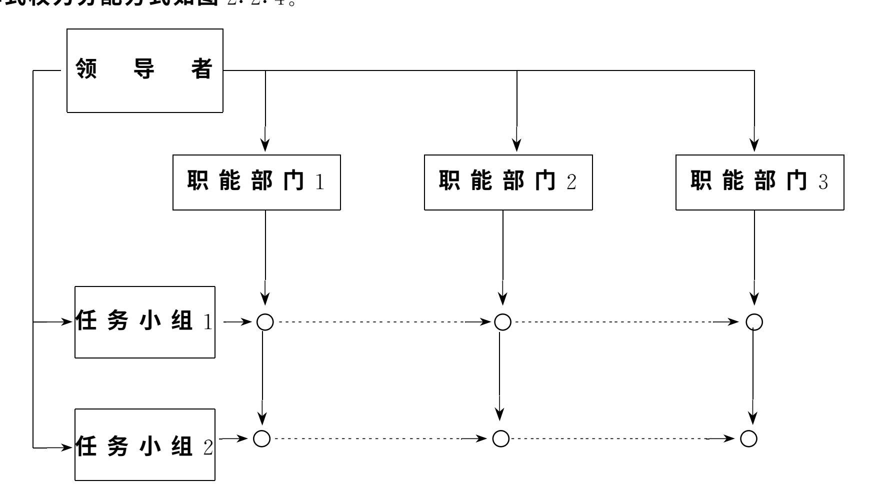


图 2.2.4　矩阵式分配

说明:实线代表职能领导关系,虚线代表任务领导关系,圆圈代表下级经理或执行人员。

从图中可以看出,在这种权力分配网中,既有按职能的“垂直”领导关系,又有按任务的“水平”领导关系。这种分配方式的优点是:能使某一任务在多个职能部门之间协调地进行,有利于排除各种干扰和避免繁琐事务,有利于冲破部门的束缚,倾听各方面专家的意见,集思广益,有利于改革创新。但这种分配方式也有其缺点:由于领导关系上的双重性,容易导致矛盾和摩擦的产生。当双重领导要求不一致时,下属会无所适从;当出现差错时,又不易分清责任。如果任务不是一个而是若干个,则在各个职能部门内不可避免地会发生各任务之间的冲突。

5. 关联分权式

关联分权式权力分配,是指经理按任务或地区的不同,建立各个下级组织并给予足够的经济、行政等权力。这与直线分配方式的最大区别是下级组织的独立性较强,不仅各下级组织之间可以不发生多大联系,实行独立经营、独立领导,而且对于一般的决策、人事等都可以自作主张,有很强的自治性。如图 2.2.5。

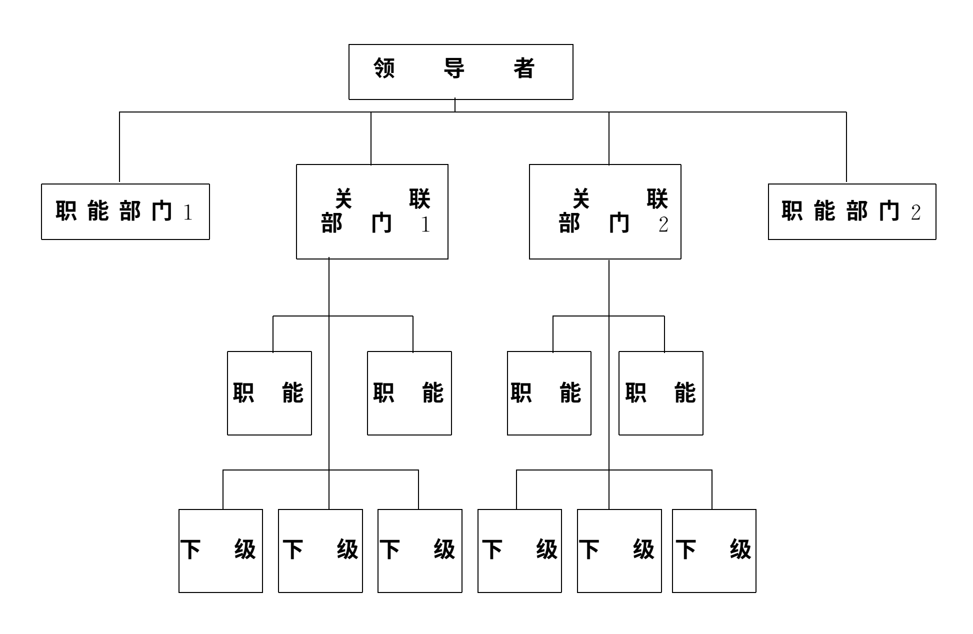


图 2.2.5 关联分权式分配

关联分权式的优点是:下级组织有相当大的灵活性、机动性,在总目标、总任务下可以采取适合本组织、本地区的方法和措施。它既有利于调动下属的积极性、创造性,又有利于培养下属独立解决问题的能力。它的缺点是:各下级容易出现只重视眼前利益、局部利益而忽视长远、全局利益,不利于整体人力、物力、财力资源的综合运用,长期独立又容易造成专权现象,妨碍全局工作,影响整体效能。

6. 授权

授权不是一种单纯的权力分配方式,它是针对完成临时性工作任务的权力分配。工作任务完成后权力也就失去了存在的基础。若这一工作任务连绵不断,被授权的临时组织就会逐渐演变成一个职能部门而成为固定的组织,与此同时,临时性的授权也就变成常规性的权力分配。授权因其灵活性、机动性、强指向性和弹性而倍受经理欢迎,并被广泛应用。

以上是经理权力分配的几种常见的基本分配方式。经理的权力分配是两种基本分配方式与各种组织形式的具体结合,有多少种组织形式,就至少有多少种权力分配形式,因而权力分配是多种多样的。除了以上几种常见常用的方式外,还有系统结构式、扁平式、星座式,等等。而且各种分配形式又都各有利弊和适用范围,经理在进行权力分配时,一定要按工作的需要而采用相应的、最佳的分配方式。

五、权力分配的原则

如果说权力是一个复杂的社会现象，那么，权力分配可以说是集中地体现了它的纷繁复杂性。权力分配的范围广泛，权力分配的方式方法多种多样，尤为复杂的还是权力分配者和分配对象都是活生生具有能动性的人。不同的经理会因其知识、能力、专长、好恶、情感等的不同而采取不同的分配方式方法，但不论采取什么样的方式方法，都必须遵循经理权力分配的基本原则。这样，才能保证领导权力分配的科学性。根据权力分配的层面、角度、领域的不同，经理权力分配可以概括出许多原则，但基本的原则有以下几种：

1. 职权一致、责权对等原则

权力分配是为了更好地实现领导目标而借助他人或集体的力量。为了保证被分配权力的下级的工作热情、工作积极性和主动性，经理在进行权力分配时，必须遵循职权一致的原则。与职位相称的权力是下级开展工作的基础，有职无权的人是打不开局面的；若权大于职，也会造成不良后果。因此，必须保证被分配权力的下属有职有权、职权相称。有职则名正言顺，有权则水到渠成。权力分配不但要使被分配权力的下属有职有权、职权相称，更要有权有责、权责对等。职权是执行任务时的自决权，职责是完成这项任务的义务。责任是中心，权力是条件、是手段。权责对等原则要求经理在进行权力分配时，既不能让下属只承担义务和责任而不提供权力保证，又不能只分配权力而不使其承担一定的义务和担负起一定的责任。

2. 层级分明、权责明确原则

经理的权力系统，从静态结构看，是自上而下的一系列权力关系。经理在进行权力分配时，必须注意这一系列权力关系，必须注意权力的层级性、权责明确性。权力分配要逐级逐层进行，以使每一个被分配权力的人都知道是谁分配给自己权力的，知道自己属于那个层级，知道自己的权力和责任范围多大，知道哪些事应由自己决策，哪些事需要请示、向谁请示。另外，这个原则严格要求经理不能越级授权，越级授权最容易造成权力和责任的混乱。

3. 分配适度、系统优化原则

系统的整体功能原理告诉我们，要想使领导活动实现高效运转和整体功能最优，经理在进行权力分配时就一定要遵循分配适度、系统优化的原则。分配过度，就会权在下而令不易行、禁不易止。若分配过少，权力过于集中在上，就会一方面下级权轻无法负起应负的责任；另一方面经理也会被琐事缠身，无法超脱日常事务，工作本末倒置，主次颠倒，不该做的做了不少，应该做的却没做好。因此，经理在进行权力分配时，要把单一的一种权力的分配放到权力的整体系统中进行，既要发挥和调动下属的积极性，又要保证整体的效能，要追求权力整体系统运行的优化。

4. 择人任事、量才授贤原则

这项原则就是要求经理在进行权力分配时，必须是因事设人，择人任事。设人是因为有事要做，有任务等待完成，即分配权力必须是因为工作的需要。决不能因人设事，不能因要安排某人而没事找事。择人要举贤任能。择人是为了成事，而要成事，贤能自是其基础条件。择人若为“不肖”，轻则成事不足，重则败事有余。择人更不能任人唯亲，任人唯亲则小人趋至，蒙蔽视听，贤能远避，良谋不纳，这不但要降低经理的威信，更会给事业造成严重损害，于己于公都是有害无利的。

第三章 经理权力管理

一、权力管理的必要性

经理对权力进行管理，是指经理运用科学方法和手段，对权力的运行进行监督、控制的一种活动，或者说是经理对行使职权所进行的权力管理活动。它是经理运用职权对本身和下属所从事的各种权力事务及其后果所进行的监督、检查、考核、评价等，因而有着按固定程序行使职权所不能达到的效果和作用。

对权力进行管理是经理行使职权的一项重要内容，这是因为：

一方面，经理行使职权并不仅仅是行使法定权、强制权、影响权、专长权等的固定活动，而且还包括运用职权监督、考察下属行使职权的权力活动，即管理下属的权力活动效应的过程。

另一方面，经理对权力进行管理的过程，也是经理结合政治活动、经济活动、文化活动行使职权的一门综合艺术，是此前各种权力活动的后继过程。它不仅服务于经理行使权力，而且结合各种非权力因素来共同服务于经理行使权力。离了它，经理的权力行使就会虎头蛇尾，难于善始善终。因此，经理对权力进行管理是经理行使职权的一项不可或缺的重要内容。

二、权力管理的基本特点

经理对权力进行管理的基本特点，是与经理对权力进行管理的内在规定紧密一致，并在领导活动中体现出来的。其基本表现主要是如下三方面：

1. 实质上的制约—保证性

经理的权力职能是多方面的，如运筹决策、组织指挥、协调控制等等。每种权力职能的作用既有共性，又有个性。同样，经理对权力的管理除了具有其它领导权力职能的共同属性外，也有其不同的特殊性，这就是其制约保证性。它一方面制约着下级组织、被管理者的执行行为，另一方面又保证着上级组织、经理的领导行为。其中，制约是保证的前提，保证是制约的目的。正因为如此，可以说，领导功能的实施正是通过对权力的管理得以展现的。

2. 管理中的相对——绝对性

在经理行使职权的过程中，经理与被管理者都应是确定的。但是，经理对权力的管理相对行使职能的其它环节而言，则又具有不同的特点，这就是领导权力的管理者，也包括被管理者在其中，即领导权力管理的主体具有相对—绝对性。任何经理都必须尊重这一权力，自觉接受人民群众的监督、管理。同时，任何组织经理的权力管理，又具有相对的独立性和自主性，因而可以根据具体问题因地制宜地行使有效职权。

3. 组织上的系统——互动性

任何领导组织都是一个大系统，从而也就决定了经理对权力的管理在组织上的系统性，以保证从整体到局部都不偏离组织的系统目标。这种上对下、下对上以及横向之间的管理制约，就构成了经理权力管理系统的互动性。可以肯定地说，经理权力管理的有效性，在很大程度上取决于权力管理的组织上的系统—互动性。

4. 分层次管理的原则

一般说来，确定大政方针，运筹战略决策，拟订长期发展规划，这些权力应集中于上级机关，以谋求整体的长远的利益。至于决定执行性方案，作出战役性、战术性决策，就不必也不可能集中于上级机关。要在上级统一领导下实行“统一领导、分级管理”的原则，给下级一定的因地制宜的权力。下级对本职范围内的生产活动，有权作出全面规划，并拥有在本职范围内使用人、财、物的权力。现行权力管理的主要弊端之一，在于权力过分集中于上级机关和个别领导。有些事情只要有一定规章，放在下面处理本来可以办好，但是都拿到上面来，由于事情很难照顾得周全，就容易造成严重的官僚主义，影响办事效率。

三、权力管理的方法与艺术

1. 要重视不同岗位层次和职能的权力特点

对不同岗位、不同层次的经理，在权力管理中应各有侧重，有所区别。如对高、中、低不同级别经理权

力效应的管理上，就应有所差别和侧重。高层次经理主要担负决策和指挥，应重点管理和考核其权力的组织效应；中层经理主要担负综合协调工作，应重点检查其权力管理效率；基层经理主要担负执行政策、组织实施，应重点管理其权力行使的操作效应。凡此，有所侧重，才能有所成就。

2. 要注意行使权力的主客观条件

经理对权力进行管理，要注意行使权力者的主客观条件，为此可以采取比较法。其基本要求有三点：①纵向比较，即将行使权力的现状和过去比，但不能单看某些指标的增长，要全面分析原有的基础、政策变化、形势发展等情况，即历史地看问题。②横向比较，即与条件相近的其他用权者比较，既有成就大小之比，又有对原来基础好坏全面情况的具体分析，看差距拉大了，还是缩小了，以此衡量用权的效果。③正反比较，考察经理的权力行使时，看法不一致是经常出现的，只要不是出于个人恩怨，提出不同意见本是一件好事，管理者要认真听取不同意见，通过意见对比，求得正确的统一的看法，一时拿不准的事，最好不要忙于下结论。但是，不论采取哪种比较方法，都必须注意三点：一是以事实为基础；二是坚持客观的同一的标准；三是要有可比性。否则，就比不出结果来，也不可能实现对权力的有效管理。

3. 要分析权力行使的动机和效果

对经理的权力行使进行管理，主要是看其用权实绩。为此，就要坚持动机与效果相统一。如果为了局部利益和局部效益而损害了全局利益和整体效益，无论其用权实绩多大，对事业都是有害的。其次要看其战略眼光，是从长计议，还是急功近利、短期行为。历史的和现实的经验已经证明，只片面考虑当前的利益，一味追求“现得利”，缺乏战略眼光和长远打算，将会贻误事业。再次，考察经理的用权实绩，要有利于鼓励其勤勤恳恳、扎扎实实地做基础工作，反对形式主义，注重实效。

4. 要建立用权实绩的管理档案

对经理的用权实绩进行管理，要采用记实的手法，如实地详细记录经理的用权实绩，既要定性地概括出其主要用权实绩事例，又要有定量的各种数据。在此基础上，建立领导人员的用权实绩档案，以便全面地历史地把握和管理干部。

5. 强化管理手段的可操作性，把“管权”与“管人”结合起来

经理对权力的管理，实质上是对掌权人、用权人的管理。因为权力不是独立存在的，它只是工具，是依附于人，被人掌握和使用的。所以，对权力的管理，说到底必须加强对人的管理，提高各级领导干部的素质。要做到这一点，只有一般号召是不行的。要真正落到实处，还必须建立健全一整套规章制度，并且具有鲜明的可操作性，切实管用，便于监督检查。

四、合理授权的重要性

授权如果合理的话，经理就宛然有了“分身之术”。现代社会是信息社会，政治、经济、文化、思想各领域面临协调发展的新难题，成功的经理也越来越重视授权艺术。他们心里明白：不能再像过去，凡事不论具细，一手遮天。要进行合理的授权，授权是他们完成领导活动，实现现代领导目标的重要环节。

1. 合理的授权：实现领导目标的需要

不同领导岗位和层次上的经理必须实现的领导目标也有层次性。较低层次的经理有较低层次的目标，较高层次的经理有较高层次的目标，而较高层次的目标又往往是若干较低层次目标的总和，需要以若干较低层次目标的实现为前提。前者指挥的对象是经理，是率“将”的；后者指挥的对象是群体成员，是带“兵”的。成功的经理能最大限度地调动各方面力量，齐心协力地为实现领导目标奋斗。经理将自己所属的部分权力授予下属，就是使用“分身之术”，使部分权力和责任由下属承担，亦即把自身领导活动的总目标分解为若干子目标，交由下级分担。这不仅有利于经理从琐碎的日常事务中解脱出来，也有利于领导者加强宏观控制，增大领导活动的自由度和准确度。经理处于指挥、监督别人工作的位置，他的主要职责是协调若干人干好一件事或一系列事，统帅并控制下属实现各个子目标从而达到总目标，即“科学的指挥和合理的调度”。经理不能只顾去做具体事务，因为单凭他们自身的力量去办事，能力毕竟有限，他们应当尽可能帮助下属在各自能力限度范围内获得最大成果，指导下属以最有效的方式实现目标。这样，经理才能“一身变众身”，“一脑变多脑”，使经理的智慧和能力放大。

成功的经理善于把精力集中在抓全局、抓调查研究、抓重大问题的决策上，至于对下属工作的控制协调方面，他经常考虑的问题是：

(1)预期的结果是什么？

(2)如何以最佳方法获取预期的结果？

(3)哪一项任务应当授权哪一个下属去完成？

(4)何时需要检查工作进展，全局工作进展如何？

(5)工作中遇到的问题应如何帮助下属解决?

(6)最后结果如何争取?

不愿授权和不会授权的经理,将给自己积聚愈来愈多的工作决策事务,使自己在日常琐碎的工作细节中越陷越深,甚至成为碌碌无为的“事务主义”者。由于个人的时间和精力有限,这种经理最后不得不“分给别人一点”。到此地步,有些事已一拖再拖,另一些事可能根本无暇顾及,而许多需要经理处理的大事却搁在一边。另外,下级的积极性也受到压抑,工作失去了兴趣和主动性。所以,作为经理,贵在学会科学地授权。通过合理授权,使经理重在管理,而非从事具体事务;重在战略,而非战术;重在统帅,而非用兵。通过“分身之术”,有利于经理议大事、抓大事,居高临下,把握全局。

2. 合理的授权:满足下级的自我归属感

合理的分权,有利于调动下属在领导工作中的积极性、主动性和创造性,激发下属的工作情绪,增长才干,培养人才,使上级领导的思想意图为群体成员所接受。所有成功的经理都要创造一种氛围,这种氛围能使下属在理性上和情感上都加入工作。授权是促使这种加入的一个战略方法。善于授权的经理能够创造一种“领导气候”,使下属在此“气候”中自愿从事富有挑战意义的工作。这些成功的经理是通过信任下级,给下属提供充分加入有意义工作的机会,来刺激下属的工作意识。经理对下属的看法要积极,要有“多给他们一点”的态度,激发下属产生“核聚变”;挖掘潜力,让众多大脑都开动起来,充分发挥下属的技能和才干。经理若不授权于下属,那他不但无法充分利用下属的专长,而且无法发现下属的真才实学。因此,授权可以发现人才,利用人才,锻炼人才,使经理的工作出现一个朝气蓬勃、生龙活虎的局面。

3. 合理的授权:提高领导效率的需要

经理合理授权,有助于锻炼和提高下级的才干,提高领导体系的总体水平,从而提高领导效率。经理的合理授权使下属获得了实践机会和提高的条件。随着下属在实践中学得更多的真知,经理可根据工作的需要授予他们更多的权力和责任。

应该说,经理要属下担当一定的职责,就要授予相应的权力。敢不敢授权,是衡量一个经理用人艺术高低的重要标志。如果经理对部下不放权,或放权之后又常常横加干预、指手划脚,必然造成管理混乱。另一方面部下因未获得必要信任,也会失去积极性。而合理的授权则有利于增强部下的积极性和创造性。下面我们用一个案例来分析授予部下实权的重要性。

北欧航空公司董事长卡尔松大刀阔斧地改革北欧航空系统的陈规陋习,就是依靠合理的授权,给部下充分的信任和活动自由而进行的。开始时,目标定为把北欧航空公司变成欧洲最准时的航空公司。但他想不出该怎么下手。卡尔松到处寻找,看到底由哪些人来负责处理此事,最后他终于找到了合适的人选。于是卡尔松去拜访他:“我们怎样才能成为欧洲最准时的航空公司?你能不能替我找到答案?过几个星期来见我,看看我们能不能达到这个目标。”几个星期后,他约见卡尔松。卡尔松问他:“怎么样?可不可以做到?”

他回答:“可以,不过大概要花6个月,还可能花掉160万美元。”

卡尔松插嘴说:“太好了,说下去。”因为他本来估计要花5倍多的代价。

那人吓了一跳,继续说:“等一下,我带了人来,准备向你汇报,我们可以告诉你到底我们想怎么干。”

大约4个半月后,那人请卡尔松看他几个月来的成绩。当然已使北欧公司成为欧洲第一。但这还不是他请卡尔松来的唯一原因,更重要的是他还省下了160万美元经费中的50万美元。

卡尔松事后说:“如果我先是对他说:‘好,现代交给你一件任务,我要你使我们公司成为欧洲最准时的航空公司,现在我给你200万美元,你要这么这么做。’结果怎样,你们一定也可以预想到。他一定会在6个月以后回来对我说:‘我们已经照你所说的做了,而且也有了一定进展,不过离目标还有一段距离,也许还需花90天左右才能做好,而且仍要100万美元经费。’可是这一次这种拖拖拉拉的事却不曾发生。他要这个数目,我就照他要的给,他顺顺利利地就把工作做完了,也办好了。”

可见,合理的授权的重要程度有多大。

五、授权的类型

授权是领导工作中的一项重要内容。一般而言,职权范围是随着任命而确定的。有岗就有职,任职就有权。比如一个人一旦被任命为负责生产技术的部门经理,那么他的职权范围就大体确定了。这种任命就是法定权。这里所讲的授权,是指一个人当了经理、有了法定权后,向下属合理分权的领导行为。这种领导行为是因时因地制宜的,因而有不同的类型。

1. 口头授权与书面授权

所谓口头授权，是指在领导工作运行中，将某项工作或某一方面的权力和责任口头授予下属。口头授权多属临时性授权或随机性授权。这种权力往往随着工作任务的完成被上级收回或自行失效。

所谓书面授权，是指将权力以书面形式授予下属的一种方式。这种授权比较庄重，使用期也相对长些。

2. 随机授权与计划授权

随机授权是指在领导活动中，根据某些随机性的工作需要和条件，将某一方面职权授予下属。这种授权多因机遇和需要而定，往往是临时性的、非计划性的。

计划授权，即指按授权的预定程序、步骤和计划，有条不紊进行的授权。这种授权常通过会议，以书面行文的方式进行。这种授权的使用期也较长，相对稳定。

3. 个人授权与集体授权

在领导活动中，常有某位经理自己决定将自己所属的一部分权力授予下属，或口头或书面，或临时或长期，这种授权即为个人授权，个人授权往往伴随着该领导被调离开原岗位，而被新领导收回。

在领导实践中，更多见的则是集体授权，即经过集体讨论研究后，将某一方面或某一部分权力授予某人，这种授权多是常规的、行文的，既可以随任命干部同时授权（即明确分工），也可以在任命干部后授权，还可以在非任命（即对一般干部）时授权。集体授权属常规授权的一种。

4. 长期授权与短期授权

任何授权都是有期限的，以授权的时间长短相对比较，可分为长期授权和短期授权。

长期授权是指下属对权力的使用期相对长些；短期授权是指下属对权力的使用期相对短些。授权使用期的长短，均以工作的需要和条件的许可而定。

5. 逐级授权与越级授权

按授权者与被授权者之间的关系划分，授权可分为逐级授权与越级授权。逐级授权是指直接上级对直接下级所进行的授权；越级授权是间接上级对间接下级所进行的授权。

在领导工作中，授权应该是自上而下逐级进行的，越级授权一般来说是应该避免的。因为越级授权往往引起被授权者直接上级的不满，也容易使被授权者产生顾虑，影响其放手开展工作。然而，事情总是相对的，越级授权并非绝对不好。相反，在某些紧急情况或非常情况下，越级授权往往是不可缺少的，有利于迅速解决某些紧迫的非常的问题。

六、授权的程序

成功的经理一般把授权分为三个步骤：细分责任、授予权力和监督检查。

1. 细分责任

细分责任是重要步骤之一，责任是内容和实质，权力是形式和表象，授权就是为了让下级分担起责任。责任就是工作任务，经理要为下属清晰地解释他们所应从事的任务，任务要细分得比较明确，从而使下属在工作中不能相互推诿扯皮。这就需要经理在授权前要广泛掌握信息、收集资料、集思广益。细分责任不仅在于此，为下级明确了工作任务后，就要向下级指明完成任务后应取得哪些预期结果，达到什么预期目标（包括长远目标和近期目标、总目标与子目标）。由此可见，细分责任也绝非简单的事。经理取得成功的重要因素之一就是要把工作任务细分得合理明确，而这需要了解和认清事物的本质特征和性质，掌握事物发展变化规律。因为只有这样，才能理顺职责权限，杜绝上下级互相扯皮推诿现象。

经理在分配责任时必须明确：

（1）下属应达到的预期目标；

（2）下属应负责从事的活动范围和任务；

（3）检验下属工作的标准。

2. 授予权力

授予权力不是简单地放手让下属工作，允许下属相机抉择地任意行事，甚至制定制度性政策；更不能只是简单地将职权一放了事，撒手不管，而必须继续履行经理的必要权力和义务。因此，在授予职权的过程中，经理应注意抓好两个环节：一是帮助下属制定大政方针、提出工作战略性规划；二是要把握下属工作进展情况，在给予人力、物力、财力条件支持的同时，及时纠偏改错。

具体说来，制定大政方针，提出战略规划过程中，成功的经理首先必须要求下属制定一个有效地完成任务达标的方案；其次要审议、论证并修改下属的方案，达成共识；最后要指出应注意的问题和隐患，提出预防与处置方法。支持下属工作过程中，要使下属明确经理的意图，在给予人力、物力、财力支持的同时，要及时予以引导、劝告、指点和协助。

3. 监督检查

权力与义务是对等的，获得权力的同时必须承担义务。正确的授权程序必须包括坚持请示汇报制

度、及时检查监督。既然授了权，就要汇报尽职尽责的情况，没有汇报也就无所谓真正的授权。汇报绝不是可有可无的，也不是下级凭兴趣可干可不干的事情。下属负有向上级汇报工作进展和结果的义务。理论上，下属汇报应是个自动过程，自觉自愿地进行。但在现实生活中，下属并不总是自觉自愿地汇报，往往是“拖着走路”，到了最后时刻，往往又“临时抱佛脚”，随意胡诌乱扯，夸夸其谈。

因此，授权首先要建立健全请示汇报制度，以制度约束下属；其次要体谅下属工作中的困难。监督检查不是简单地打幌子、下评语，而是为了上下沟通，上下一条心，齐心协力，共同履行职责，完成任务。因此，对下属工作中出现的问题经理要敢于承担责任，同时给下属必要的支持。

七、授权的原则

授权是经理成事的分身术，是一种领导艺术。但如何才能把授权的工作搞好呢？授权必须遵循哪些原则呢？

1．适当原则

授权要适当，首先对下属的授权既不能过轻，也不能过重。过轻，达不到充分激发下属积极性的目的，不利于下属尽职尽责；过重，就会大权旁落，出现难以收拾的局面。下级的权力过大，超出了合理范围，制度法规就不能顺利贯彻执行。其次，不能超负荷授权，要看下属的承受能力授权。换句话说，授权者必须向被授权者明确所授事项的目标、任务、职责和范围。对被授权者所授的工作量不要超过被授权者的能力、体力所能承受的限度。若授权没有明确的目标职务，被授权者在工作中摸不着边际，无所适从，整个组织就会失去战斗力，甚至造成混乱。有的权力尽管不重，也不能把许许多多权力一古脑儿推给下属，弄得下属顾此失彼，手足无措。最后，视组织大小、任务轻重、业务性质授权。单位大、任务重、工作距离远、专业性强的应该多授权，但经理要能弄清问题、把握局面、作出正确决策。

2．可控原则

授权不仅要适当，还要可控。正确的授权，不是放任、撒手不管，而是保留某种控制权。通过这种可控性，把经理与下属有机地联系起来。没有可控性的授权是弃权。这种可控性表现在两个方面：一方面，经理握有主动性、灵活性，授权的范围、时间由经理灵活掌握；另一方面，虽然授权一般应相对稳定，但也可根据实际需要随时调整，做到能放能收，能扩大能缩小。

3．带责原则

授权的同时明确下属的责任，这就是带责授权的原则。经理若能明确地将权与责同时授与下属，不仅可以促使下属完成工作任务，而且还可以堵塞有权不负责或滥用权力的漏洞。

带责授权，应向下属交代清楚权限范围，这样做有利于下级正确行使自己的职权，更好地实现经理授权的目的。经理带责授权时，要注意不能授出最终权力和责任。经理要明确自己的职责范围，凡是属于自己职权范围的事、涉及有关组织的全局性问题，比如管理全局的集中指挥权、总的经济预算审批、决定组织的目标、任务和发展方向等，不可轻易授权。再比如说，就同一方面或系统的工作，向两个或两个以上下属授权，必须注意使后果责任落在一个人身上，让其中领受权力较高的那个人承担后果责任。这样可使下属各司其职，各守其位，各负其责，避免扯皮和争功诿过。

4．信任原则

经理对于将要被授权的下属一定要有全面了解和考察。考察的方式可以让他当助理或其他“代理职务”试用一段时间，以便继续观察了解后再决定是否可以授权，以避免授权后不合适而造成不必要的损失。认为可以信任者，则“疑人不用，用人不疑”。一旦相信下属，就不要零零碎碎地授权，应一次授予的权力，就一次授下去。授权后，就不能大事小事都干预，事无巨细都过问。

贯彻信任原则，要做到下属职权范围内的事让人家说了算，只要不违背大的原则，就要支持下属工作。对于出现的小的失误，要采取宽容态度，允许失败，允许有小的差错。经理一旦选中得力的部下，就不要为其他声音所困扰，应倚重有加，无所顾忌。人们感到最扫兴的就是“吃力不讨好”，只要下级忠心一片，即使方法效果欠佳，也要多加鼓励，而不要发怒于人。这样部下下次才会更加卖力做事，否则会失去人心。

5．整体原则

授权的目的在于让下属分担更多的责任。授权后，经理要尽力发挥统帅综合才能，协调各方面力量，使各局部的发展更好地服从于整体目标。为此，成功的经理要把最大限度地向下级授权和保证指挥全局的权力高度集中辩证地结合起来。不能把有关全局的最后决策权、管理全局的集中指挥权、主要部门的人事任免权和财权随意授权下属。否则，经理就

会对整个组织系统失去控制，导致另一种失查，高明经理应做到“大权独揽，小权分散，办也有决，不离原则”，在处理大权与小权、集权与分权的关系上，能真正显示出一个经理的授权艺术的高低。

6. 考绩原则

权力授出后，就要留心定期对下属进行考核，对下属的用权情况做出恰如其分的评价，并与下属的利益结合起来。考绩不要急于求成，也不要求全责备，要看工作的质量，是否扎扎实实，认真细致，是否有实效。考绩既要看近期的业绩，也要看远期的业绩；既看全局，又看局部。对于近期得实惠、长远招灾祸的工作不能予以肯定，这是短期的行为。只要不是下属故意搞的，就要耐心帮助下属纠正。

总之，授权的原则要紧紧围绕着形成“领导气候”进行。下面用一个案例来说明它。

1946年，通用食品公司实行的是权力集中的经营，有关制造、销售、市场推销、研究、人事及其它主要工作都受总公司管辖。但是，这种体制越来越不适应广泛的多元化生产。公司高层领导人发现他们在处理许多常常是彼此间无关的日常决策方面，越来越陷入困境，有时在进行决策时还涉及实际冲突，令他们精疲力竭。这种领导体制严重地限制了高层领导的力量。他们都觉得必须建立一种更合理、更有利于发展的体制。

美国通用食品公司的领导人认为必须建立新的领导体系，按照适当性、可控性、带责信任、考绩等原则，重新安排公司在管理方面的人力物力，做到“哪里有行动，哪里就有权”。

他们首先采取的，就是使公司的许多工作、产品及市场，都改由比较接近第一线的工作人员来作决策。公司领导人对此有一个指导思想，那就是：哪里有行动，哪里就有权。他们的目标，就是要在不失公司整体的意志或公司实力的前提之下，建立一个有更大独立性和灵活性来进行工作的管理阶层——部门总经理，把各部门具体的管理责任，放在他们身上，而有关公司的政策、目标和协作的责任，仍然由公司领导人来承担。

几经分合和权衡，通用食品公司形成了五个经营部门，部门下又设有“策略性商业组”。经过改组，这些部门都能把业务的重心集中到消费市场上来，避免了以前那种消耗和浪费，也使通用食品公司能够以最集中的方式运用它的财力物力来配合业务的增长。

在新的领导体制下，各部门总经理参与决定公司的全盘策略，并对直接投资取得足够利润要分担责任。重要的是，他们要负责使各自部门内的财力、物力得到最佳的运用，并负责采纳部门内“策略性商业组”经理所建议的策略；而各组的经理则要负责维持他们业务的健全而具竞争性的地位，并提供利润。

新的体制授予各个层次的管理人员以相应的权力，使他们能独立地开展工作。他们对最接近的业务是熟悉的，也是内行的，其管理因而也是有效的。

实行新的管理体制给公司领导人带来的好处是显而易见的：管理工作有了比较合理的负担，减少了浪费个人能力并使管理人员不至于把精力用在不该用的地方；培养出一批特殊的管理人员，他们有独立的见解，能接纳比自己的主意更高明的见解，足智多谋、头脑灵活。由此而使通用食品公司取得了令同行钦佩不已的经营业绩，通用食品公司已经成为美国著名企业之一。

八、授权应注意的问题

授权是一门领导艺术，涉及范围广泛，比如说用人权、办事权、经济权。但是，无论哪种授权，经理都要注意一些问题，并在巧妙地授权操作之中表现高度的艺术性。

1. 要选好“受权者”

授权是一项原则性强、政策性高的严肃工作，必须谨慎郑重操作。除了审慎地确定授权范围和程度外，选择好的“受权者”特别重要，“受权者”即接受上级所授权力和责任的个人。受权者如果选择失误，出现难以预料的授权后果往往不可避免，还会给经理留下后遗症——“麻烦”。因而，不夸张地说，选好受权者，是授权工作的基础和关键环节。要选好授权者，必须对准备接受授权的个人做细致的分析和了解：

(1)准受权人具有什么样的能力、特长和工作经验？他最擅长承担何种工作？是否可以担负管理职责？

(2)准受权人目前担负的工作与拟授权的工作关系是否紧密？目前工作绩效如何？

(3)准受权人应被安排做何种工作才能尽可能地调动他的工作热情和潜力？

(4)哪项工作对准授权人最富有创造性？他对哪项工作最关心、最感兴趣？

现代生活中，具有下面特点的个人，往往是受权的理想人选。

(1)大公无私的奉献者。有的人尽管工作能力

强，但如果让他多做些工作，就讨价还价，只顾个人利益和短期利益，或者工作稍有绩效，就想回报；既干着工作，又时时想着谋私；一旦工作中投入大于产出，就满口怨言。这种人往往不能赢得群众，尽管他有时显得很精明，但往往只是“小聪明”而已。

(2)不徇私情的忠诚者。他们往往办事认真负责，善始善终，敢于坚持原则、坚持真理，对错误言行和时弊敢于直言不讳。如果大胆授权给他们，经理得到的将是可靠的支持和帮助。

(3)善于团结协作的人。他们在实际工作中协调组织能力强，善于理顺人际关系，凝聚力和向心力强。在实际工作中，工作的成果往往需要组织成员齐心协力、团结协作来取得。现今社会中那些善于同舟共济、情感沟通的公共关系人就是准受权者。

(4)善于独立处理问题的人。这种人善于独立思考问题，并善于发现某些处于萌芽状态的问题；善于处理复杂棘手的问题；善于提供有价值的独特见解。他们能弥补经理知识的盲点，授权给他们，往往能解决难题。相反，那些遇事无主张、凡事都要向领导请示汇报的人，往往不能成为准受权者。

(5)勇于创新的开拓者。这种人属于“实干家”、活动家，办事能力强、开拓能力卓越。工作中敢于大胆设想，敢于标新立异，另辟蹊径。如果授权给这种人，往往会开拓新的工作局面。比如能力挽狂澜的汽车大王艾柯卡、从荆棘中走向坦途的尤金尼·杜尔奈、具有创新信念的肯尼伍兹钢铁公司总裁贝尔等人都创造了商业经营管理的奇迹。

(6)那些犯过非本质的或是偶然错误并渴求悔改机会的人。这些人在犯有错误、失去某些尊严和荣誉后，多少有些补偿感和失落感。其最强烈的愿望是力求别人给他们挽回一些损失，并渴求重新恢复应有尊严和价值，强烈地需要“戴罪立功”的机会。因此，经理在充分认识到这一心理后，如果大胆接受他们，他们会因重新得到信任和尊重而拼命工作，即使最脏最累最危险的工作，他们也会愉快地去做，石油大王洛克菲勒的创业老臣贝特曾因不慎使其在南美的投资经营惨败。然而洛克菲勒的态度却使他不胜惊异，洛克菲勒并没有向他询问失败的详细情形，却鼓励说：“好极了，贝特，你设法保持了60%的投资。要不是你处置有方，哪能保全这么多呢？你干得如此出色，已经在我们意料之外了。”洛克菲勒就这样在别人不为之处而为之，授予贝特权力，注定了他事业的巨大成功。

2. 要谨防“反授权”

经理在授权过程中以及授权以后，都应该注意防止“反授权”。所谓反授权，就是指下级把自己所拥有的责任和权利反授给上级，即把自己职权范围内的工作问题，矛盾推给上级，“授权”上级为自己工作。这样，便使理应授权的上级领导反被下级牵着鼻子走，处理一些本应由下级处理的问题，使上级领导在某种程度和某种方面上“沦落”为下级的下级。对此，如果不警惕，不仅使上级领导工作被动，忙于应付下级请示、汇报，而且还会养成下级的依赖心理，从而使上下级都有可能失职。

“反授权”现象的出现，其原因无非两大类：一是领导方面的原因；二是下属方面的原因。

来自领导方面的原因主要有：

(1)经理不善于授权，缺乏授权的经验和气度，毫无“宰相肚里能撑船”的风范。

(2)思想认识跟不上形势，宁肯自己多干也不愿意授权下属；对下属不够信任，非得亲自动手才踏实；担心大权旁落，自己被“架空”。

(3)少数经理官僚主义严重，喜欢揽权，搞个人主义，使得下属无相应的决策权，因而不得不事事向领导请示汇报。

(4)对“反授权”来者不拒。权力授出后，还事必躬亲，一一过问。一些怕担风险、能力平庸的下属，特别是一些善于投机、溜须拍马者，喜欢事无巨细都向领导请示汇报，以显示对领导的尊重。

来自下属方面的原因有：

(1)某些下属不求有功，但求无过。

(2)缺乏应有的自信心和必要的工作能力。

(3)下属思想政治素质差，只求谋官，不想干事；只想讨好八方，不愿自冒风险；害怕承担风险，喜欢矛盾上交；认为搞不好责任也在上面，自己可以当“太平官”。

下面举一个防止“反授权”的实例。

美国山达铁路公司总经理史特莱年轻时，虽自己努力工作，但不知怎样去支配别人工作。一次，他被派主持设计某项建筑工程。他率领三个职员，至一低洼地方测量水的深浅，以便知道经过多少深浅的水，才可以建筑坚固石基。

当时史特莱才二十出头，资历尚浅，虽已有好几年时间在各铁路测量队或工程队服务的经验，但独当一面，指挥别人工作，尚属第一次。他极想为三个职员做出表率，以增进工作效率，在最短的时间内，完成工作。所以开始的第三天，他埋头工作并以为别人一定学他的样，共同努力。谁知道这三个爱尔兰职

员，世故甚深，狡猾成性。他们见青年主任这么努力，以为少不更事，便假为恭顺，奉承史特莱的工作优良，而自己却袖手旁观，几乎一事不干。成绩当然难以达到史特莱预先的期望。

毕竟史特莱脑子清楚，不为欺蒙。思索了一晚，发觉自己措施失当，知道自己若将工作完全揽在身上，则他们自己无须再行努力。第三天工作时，史特莱便改正以前的错误，专力于指挥监督，不再事必躬亲，果然成效显著。

所以身为经理，必须注意防止“反授权”，才能成为一名成功的经理。

3. 要防止授权失衡、失控

所谓失控有两重含义：一是权力授出后，经理对下级没有约束力、修正权了；二是下级逐渐“翅膀硬了”，不听命于上级，甚至出现了侵犯上级职权的现象——即“越权”现象。越权，即大权旁落，下属行使上司的职权。

必须看到，授权应是单向的，即由上至下。要防止出现逆向，即下属越权的现象。

下属越权的表现主要有：

(1)先斩后奏，把本不该自己决定的事定了，然后汇报，迫上司就范，认为反正是“木已成舟”。

(2)斩也不奏，封锁消息，自己说了算。

(3)设好圈子，片面反映情况，让上级领导钻，出了问题责任由上级承担。这是一种巧妙的“越权术”，当然也是一种心术不正的越权术。

(4)向上司的上司禀报请示，或向多个上司请示，即多头请示。利用其他上司了解下层情况周期长及信息的获取“时滞性”的局限，取得间接上司的支持，以“尚方宝剑”迫使直接上司就范。

越权就是“架空上级”，那些本属上级领导的职权范围的权责，下属设法以某种手段行使了，而下属又不具备上级领导的职务，因此他不能负责。所以说，越权的危害是明显的。越权既损害了直接上级领导的威信，又容易使工作脱离既定的轨道，产生失误。如果不对越权现象加以控制，就会出现混乱的局面。

成功的经理是如何防止授权的失控、失衡的呢？

(1)成功的经理对下属的授权一般都能做到收放自如，运筹帷幄。他们认为：把握控制权首先要对下属选得准，选人得当才能委托权力。其次是要把握调整权，当发现下属素质差、经常越权，或发现下属已背离工作目标、原则，给工作带来了损失、不合格时，虽不能做到立即免职，也要做到立即指出，严肃批评，并削弱其权力，调整其授权，做到能放权能收权。再次是要严格控制数限范围，除特殊情况外，一般不准越权，不准“先斩后奏”，更不允许有“斩也不奏”的行为。

(2)成功的经理十分注重把握监督环节。防止权力失控的关键在于监督。监督可防止“钻口袋”，被下属牵着鼻子走。权力授出后，经理的具体事务减少了，但指导、检查、督促的使命却相对增加了。经理要密切关注下属的工作动向、状况及信息，及时地发现问题解决问题，克服情况不明等官僚主义倾向，但不能到处“指手划脚”。下属也有责任和义务向经理汇报工作情况，不能把上级的监督、管理视为干预。因为“多一个人的智慧就多一分力量”，何况上级领导把握全局，心中有各种典型经验，而这些经验对下属的指导作用往往是举足轻重的。

(3)成功的经理授权不能失衡。就是说，在自己领导的组织系统内，对多个下属授权，权力要分布得合理，不能畸轻畸重。如果对某个下属授权较多，则必须考虑他的威望及能力，是否为其他下属所接受。无根据的偏重授权，以个人感情搞亲疏性授权，是万万不可取的。

4. 要防止“弃权”的现象，把握必要的权力

经理授出责任和权力后，必须保留自己必要的权力和责任，防止放弃职权。

总的说来，经理要握有指导权、检查权、监督权和修改权。这几方面的权力是从广义上讲的，是广泛适用的。但具体说来，对于不同性质的任务、不同形势环境和不同的授权对象，经理保留的权力内容不尽相同。但一般说来，第一，经理应该保留对该系统工作任务结局的最后决策权。即当该系统工作最后目标达成发生意见分歧、莫衷一是的时候，经理要能够正确综合全局，权衡利弊，当机立断，作最后决策。第二，领导者要把握对直接下属和关键部门的人事任免权，即组织人事权。有了这一点，就能保证保留对直接下属之间相互关系的协调权。协调理顺下属之间关系是非常重要的，也是其他下属所不能替代的。

5. 要“因事择人，视能授权”

授权时，授权者要以被授权者的才能大小和知识水平的高低为依据，切不可因人设事，或以自己的亲疏好恶授权，那样一定会贻误大事，不但不能帮助经理成事，反而会把事情弄坏，经理必须吸取历史教训，引以为戒。

九、“越权”的表现

经理有一定的职位，一定的职位赋予一定的权力，这种权力叫职位权力。这是履行法定职务时所必须的权力。但是，这种职位权力时有错位现象，出现实际权力和职位权力不相符的情况。实际权力是由经理的才能和动机因素共同作用产生的权力。经理的实际权力超越职位权力的现象，叫做“越权”。“越权”，既有范围上的“越权”，也有使用上的“越权”，即滥用权力。

1. 不该决定的问题，擅自决定

经理的主要职能之一就是决策。决策，简言之就是作出决定。企业的基层、中层、高层等不同层次的经理，应根据自己的职责权限，作出自己职责范围内的有关决策。基层决策主要解决作业任务中的问题，包括经常性的工作安排，如每日的任务安排、人员调配、设备使用等，还包括解决生产过程中出现的非正常的偶然事件，如设备发生故障，原材料、设备供应不上等。中层决策主要是关于安排一定时期的任务，或解决生产、工作中的某些问题，如人员出勤率不高，原材料不足，某项费用超支等，高层决策要解决的是关系全局性的以及与外界有密切联系的重大问题，如生产项目、产品结构、发展战略、职工培训、选人用人等等。

不同层次的经理，应该只决策本层次的生产经营和工作中的问题，如果决定其它决策层次的问题，就是“越权”。如果企业中层领导去决定作业班次的投入产出，决定机器设备如何维修等具体事宜，就是对下属的“越权”；如果决定对外联营、合资经营等重大问题，就是对上级的“越权”。

在正副职领导之间，常常发生“越权”现象。正职经理对全面工作负责，副职经理负责某一方面的工作。在实际工作中，正职领导往往抛开他的副手，做出一些应由副手做出的决定；而副手也常常有应该请示正职领导而不请示，擅自决定问题的现象。

2. 不该管的事情，插手管理

经理只应管领导的事。而不少领导人喜欢管事，对下属，甚至对下属的下属的工作，这也看不惯，那也不满意；这也不行，那也不对；在这里挑剔一番，在那里指责一气；立一通这样的规矩，定一套那样的做法；指点指点这，提醒提醒那。在这样的领导人眼里，别人干什么都不行，唯有自己才是最有事业心、责任感的。这样的经理总是企图把别人熔化掉倒进自己的模子里，重新浇铸得跟自己一模一样。群众称之为“爱管闲事的领导”。他管的倒不一定是“闲事”，只是他把许多无足轻重的事看得太重要。这样的经理以对事业的无限忠诚和高度责任感，什么都要求至善至美，完美无缺。于是，这里怕坏了，那里怕瞎了，什么都去管。在他看来，什么“越权”不“越权”，大家的事大家办，只要不出漏洞，事业不受损失就行。这是好心的“越权”者，事务主义领导人。

3. 不该执行的任务，越俎代庖

经理叫苦不迭的就是“忙”。正当的忙是应该的。但是，对有些经理说来，有很大一部分忙，是由于有许多工作不是经理必须做的，而应该由职能部门去做。结果领导人越俎代庖，事必躬亲，不分巨细地去做下属具体管理部门的那些日常工作，陷入繁琐的事务堆中而不能摆脱。这样的忙，既是“越权”，又是失职。包揽下面的工作是“越权”；忙于具体管理而忘记了经理的主要职责便是失职。如果只忙于具体事务，做自己职责范围外的事情，那么势必削弱了抓大事、抓战略、用人、决策等工作。

总之，领导不干领导的事，不坚持分层领导的原则，不是一级抓一级，一级管一级，一级带一级，而是越级处理问题，就是“越权”的表现。

当然，分层领导的层次划分，要因部门单位性质、规模等的不同而定，不一定都依照基层、中层、高层这样的层次去划分。如比较大的部门或企业，可分为战略规划层、战术计划层、运行管理层。一般企业可分为经营层（最高领导）、管理层（各职能部门）、执行层（车间）、操作层（作业班组）。分层领导的原则，在任何情况下都不是绝对的。如高层经理，有时直接深入到基层，听取情况，树立典型，解剖麻雀，解决有代表性的问题，这对于推动企业全局工作是十分必要的。

由于单位的规模、财力、物力、人力和工作内容、性质的差异，各层领导职权范围划分是不同的。这个单位的中层经理的权力可能比那个单位的高层经理的权力还大。不同单位有不同的大事。这个单位的大事，在那个单位可能是小事一桩。只有按本单位领导的职权划分逐级办事，才不会“越权”。

十、“越权”的危害

擅长“越权”的经理，总欣赏自己的才干，并为“越权”的结果倍感欣慰。认为虽然自己辛苦一些，但事情办得快，办得好，不耽误事。然而，他没有看到“越权”的危害。

1. 有害于工作的正常秩序

生产经营和工作都按照一定的规律运转，呈现一定的程序，是系统工程。分级分层领导，各负其责，各司其职，就是为了维持其正常秩序，以取得良好效果。如果经理对下级“越权”，对工作横加干预，或有意无意地过问、插手、表态，这就打乱了下级的正常工作秩序，使下属无所适从，甚至为难。对上级的“越权”指挥，不听不办不好，只好使正常工作程序扭曲，按领导意图办。下级对这种照办，常常是违心的。由于在其位、谋其政，下级经理熟悉自己职责范围内的工作，对上级“越权”指挥、脱离实际的现象很反感，因为他们对正常工作程序破坏可能引起的不良后果，是了如指掌的。破坏正常生产、工作秩序，就像破坏机械运转的方向和速度一样，危害是可想而知的。

2. 有害于调动积极性

上面已经谈到，经理的工作，主要的是决策和用人。用人，除了选用人才外，主要是调动人的积极性。这需要多方面的领导方法与艺术，其中，对干部充分信任，放手使用，不“越权”处理问题，是一个重要方面。如果“越权”行事，包办一切，下属就习惯于服从，而不主动去想、去干。因为他知道，自己想也白想，因为你已经按照自己的意愿替他想好了；学也没有用，因为学不学都要按照你的逻辑办；主动干也不成，因为不一定合你的路数。这样，下属还有什么积极性、主动性、创造性可言？影响下属积极性，同时也就影响了人才的锻炼和成长。

3. 有害于团结

上下级之间，正职和副职之间，同心同德，团结一致，协调和谐，是企业成功的保证。一有“越权”现象，就做不到这些了。经理的“越权”，实际上也是一种“侵权”现象。对下“越权”，使下属有职无权，下属就会产生“上级领导对自己不信任，不重用”的疑虑；群众也会对这样有职无权、说了不算的领导产生抱怨情绪，从而使经理加深了与上级领导人的隔阂。如果是下级对上级“越权”，也会有目无领导、不自量力之嫌，这也是影响工作和团结的因素。“越权”危害实在甚多。只有无所作为的懒汉和懦夫才欢迎“越权”，因为这样他一不操心费力，二少承担责任；只有喜欢依附于领导、阿谀奉承的庸才，才欢迎“越权”，因为这样他可以经常跟着领导屁股转，便于溜须拍马。除此之外，没有什么人喜欢经理“越权”，就是说，“越权”就大多数人来说，是不得人心的，不利于团结的。

4. 有害于本职工作的完成

有意无意地习惯于“越权”的经理，脑子里想的，放心不下的，整日奔忙的，常常是自己职权外的事情。形成这样的工作作风、思维走向、心理热点，都在一些细小的具体事情上，很少着眼于关系全局性的大事，形成大事抓不了，小事放不下的局面。同时，人的时间和精力是有限的，用于“越权”方面多了，自然减少了用于解决本职工作问题的时间和精力，有害于本职工作的完成。

十一、防止“越权”的方法与艺术

下属的“越权”有三种不同情况：一是由于职责范围不甚明了，或是写在纸上的明确，在实践中糊涂，因而无意地、不自觉地“越权”；二是由于对上级领导有成见，或为了显示个人才能而有意地、不正当地“越权”；三是在非常情况下的“越权”。经理要根据不同的“越权”情况，采取不同的防止下属“越权”的方法与艺术。

1. 明确职责范围

权力是适应职务、责任而来的。职务，是经理一定的职位和由此产生的职能；责任，是行使权力所需要承担的后果。有多么大的职务，就有多么大的权力，就承担多么大的责任。职、权、责一致是领导工作的一个重要原则。“有职无权”，是被人“越权”；“有权无职”，是侵越了别人的权力。“越权”是“有权无责”，被“越权”是“有责无权”。因此，只有职、权、责相统一，真正克服有责无职无权、有职有权无责、有职无权无责、无职无责有权等现象，才能防止“越权”现象。这就必须明确职责范围。

明确职责范围，不能仅停留在行文规定上，甚至把文字贴在墙上，而要研究出若干办法，制定实施细则，根据已有的经验，定位、定人、定责、定标、定权。除规定常规决策、指挥、组织、管理等工作的分工外，明确可能出现的非常规问题由谁负责处理。防止出现有些问题、临时发生的事情谁管都可以、谁不管都行的含糊不清的现象。

上下级的领导工作，正职与副职的工作，特别是基层领导与其下属的工作，有些不是那么泾渭分明的，这就更需要明确职责范围，各司其职，各持其权，各负其责。

2. 进行一级管理一级的教育

除了对下属明确职、权、责的范围外，还要对下属进行分级领导原则的教育。分级领导就是分层领导，这是事物发展的客观要求。任何事物都是一个系统，都作为系统而存在，都有层次结构，它的发展变化都是有规律的，系统之间能否有效地运转是层次性决定的，同一层次的诸系统的功能联系须由各级

系统之间自主地进行。只有在发生障碍，产生矛盾，出现不协调时，才提交上一层次的系统解决。这是分级领导的理论依据。

下属根据这一原则，要认真地做好本层次的工作，对上级领导负责，执行上级的指示，接受上级的指导和监督，主动地经常请示汇报工作，积极地创造性地完成上级领导交给的一切任务。不能见硬就缩，见难就退，见险就躲，推诿拖拉，矛盾上交；也不能固执己见，各行其事，属于上级决定的问题，擅自作主，独往独来。对下属的“越权”，尤其是对有意的“越权”，应提高到目无组织、目无领导，闹分散主义、本位主义和闹独立性的一种表现的高度来认识。这样，下属对自己的“越权”才会引起警觉。

3. 为下属排忧解难

上级领导在决策的基础上，在给下级部署任务、提出要求的同时，要深入基层，为下属完成任务创造必要的条件。上级要为下属服务，支持、鼓励、指导、帮助下属，关心、爱护下属，为下属排忧解难，及时解决他们工作中自己难以解决的问题及不协调的关键问题。这样，也可以防止或减少下属由于来不及请示而出现的“越权”现象。如果不深入下属，不接近群众，高高在上，门难进、脸难看、事难办，就会助长下属“先斩后奏”、“干了再说”的“越权”行为。

十二、纠正下属“越权”的方法与艺术

一经发生下属“越权”现象，要积极慎重地根据不同情况，采取不同方法加以纠正。

1. 先表扬后批评

对下属“越权”，要作具体分析，不能简单地批评和指责。有的下级“越权”，是做了应由上级主管领导决定的事。这是和他有较强的事业心、责任感，工作有积极性、主动性，想工作之所想、急工作之所急，不推不靠、敢做敢为、敢于承担责任等优点相联系的。这和工作不负责任，推一推、动一动，工作稍有难度就推给主管领导相比，这种“越权”的精神反倒显得是可贵的。尤其是很多下属，抱着“多一事不如少一事”的处世哲学，能推则推，能靠则靠，能拖则拖，能等则等，能舍则舍，得过且过，份内的事都不去干，有何劲头去“越权”。对于那种出自正当动机而“越权”的下级，应该又表扬又批评，先表扬后批评，肯定其积极性，指出“越权”的危害，以“越权”的具体事实帮助其分析研究，指出不“越权”而又把事情办得更好的方法。这样，下属才为经理的公正、体贴、实事求是所感动，才能领悟到应该发扬什么，克服什么。

2. 维持现状，下不为例

经理对下属“越权”产生的和将产生的效应，也要作具体分析。有时，下属“越权”决定或处理的问题，可能和主管领导的思路、决策是相吻合的，是正确的，有的地方干得更漂亮，成绩更出色。这样自然要维持下去。即使是这样，也要下不为例。有时下属“越权”行为与经理的正确决策有一定差距，在成果的取得上要受一定影响，存在某些损失，但仍是正效应，无损大局。这样的情况也要维持现状，继续下去，在进行过程中，尽量使其向更好的方向转化，取得更大的成绩。

3. 因势利导，纠正错误

有时下级“越权”，对问题的决定或处理本身就是错误的，已经或正在产生负效应。这时，经理就要根据情况予以补救、纠正，“亡羊补牢”，力争把损失减少到最低限度。并教育下属吸取教训，认清“越权”的危害。

十三、防止和克服自己“越权”的方法与艺术

各级领导都能对自己的实际权力进行约束和控制，防止和纠正自己“越权”，是避免“越权”现象的根本。对这个问题，经理应该提高认识，采取措施。

1. 与“越权”有关的问题

经理除了认识“越权”的危害以外，要认清与“越权”有关的几个问题。

(1)疑人不用与用人不疑。经理对下属“越权”，和对下属不信任、不放心、不放手有关。这种不信任，主要是对其工作的认真态度、工作方法、办事能力信不过。这个问题必须解决。

首先要做到疑人不用，用人不疑。对没有考察了解清楚的干部，对政治上不可靠，品行不端正，能力上不能胜任的干部，不能草率使用。一旦使用的干部，只要没发生原则性变化，就要充分信任，放手让其工作，鼓励其大胆干，在做的过程中不断增长才干。

如果通过实践发现下属工作主动性、积极性较差，能力较弱，经理就要督促检查、帮助指导，促使下属去努力工作，在实践中锻炼提高，宁肯“鞭打慢牛”，也不能“卸套不用”，自己去干。

(2)自恃高明与尊重他人。经理对下或对上“越权”，还有一个认识问题，就是把自己看得过高，把别人看得过低，总觉得自己行、别人不行，总看自己的长处、别人的短处。

一个经理，必须正确对待自己，正确对待别人。

要以宽容的心理待人，不要每时每地都以自己的习惯模式去衡量别人的行为，略有不符，就在心理上产生反感，对别人的弱点过于指责和苛求。要尊重别人的缺点弱点。没有缺点弱点的人是没有的。如果人的每个弱点都受到别人的指责和苛求，尤其受到经理的嫌弃，那么，在这个单位工作就会是令人难以忍受的。一个好的经理，能见人之长，更能容人之短。对下属那些相当明显但无关宏旨的缺点不要计较。基于这种认识，就不会因下属的缺点弱点而采取不信任态度，越权干预事务。其实，自恃高明，并不一定高明，“越权”本身就是一种不高明的做法。

(3)关系密切与照章理政。有的领导者对上或对下“越权”，是自以为和下属或上级经理的关切密切，甚至友谊深厚。关系密切，友谊深厚，是处理好上下级关系的感情基础。这样相互之间深知对方的长处和短处，办起事来深一点浅一点，容易理解和谅解。这个事实是客观存在的。但是，绝不能因此发生角色变异，相互“越权”，上级当下级的家，下级主上级的事。这样既无上级的威严，也无下级的效应，工作不会有高效率。再说，你也只能与个别经理关系密切，因此而“越权”，更会引起其他领导人和群众的逆反心理，把事情办糟。因此，关系密切，也要各负专责，照章理政。

2. 提高权力的自控能力

经理防止和克服自己“越权”，唯一的实际方法是靠自尊、自爱、自重、自慎、自控。权力本身就是有效的控制。行使权力的人要提高权力的自控能力。

(1)克服权力欲。封建权力欲意识，在一些经理那里时有表现。他们认为权力到手，便可主宰一切，有了权力，就有了权威、权势，就可为所欲为，独来独往。于是把人、财、物等各种权力集于个人一身，主观、专断、个人说了算，建立自己的小天下。这种想法必须克服。

(2)增强自我角色意识。每个人在生活中都要扮演不同的角色。在孩子面前是家长，在老人面前是晚辈；上讲台是先生，坐台下听是学生；看电视是观众，买东西是顾客；在上级面前是下级，在下级面前是领导。任何经理，“上朝理政”是领导，权限以外是普通工作人员，在社会上是普通公民。这样按客观实际认识自己，才有自知之明，才能把自己放到适当的位置，在不同场合，对不同事情扮演不同的角色。

(3)在权力范围内活动。任何经理的权力，都是上下有限，左右有度的，有个范围，不是没边没沿。经理要明确自己的权力极限，不要越过，应该在权力范围内行事。有的经理，为了防止和克服自己“越权”，对自己提出克服“四过”(对人对事要求过严、过高、过细、过急)；坚持“四少”(对微观工作少听、少问、少说、少做)；做到“四不”(对人对事不急、不躁、不气、不恼)；运用“四法”(座谈法、沟通法、谈心法、闲聊法)。这样，就会心平气和、胸有成竹，高屋建瓴地做好领导工作。

除此之外，经理还要安排好自己的工作日程，按部就班地工作。这可以克服工作的随意性，防止“越权”。

第四章　经理权力转移

任何经理,即使是才智超群的人,也难免会由于工作需要而必须暂时离开工作岗位,或者由于工作头绪太多而忙不过来,或者由于繁重的事务缠身而无法集中精力从事主要工作。这些情况就会使自己行使权力的过程发生停滞或间断。为了避免这种情况发生,经理就必须及时将手中的一部分权力转移出去,由他人代为行使部分职能,从而保持自己的旺盛精力,使事业持续不断地得到发展。这就是经理的权力转移过程。

由此可见,所谓经理的权力转移,就是经理根据工作实际的需要,将自己职责权限范围内的决策、指导、协调和管理等部分权力,有序地转移给其他工作人员或组织为其代劳的行为过程。

一、权力转移的必要性

经理的权力转移,不是哪个人的异想天开或一时冲动,而是有着内在的现实要求和理论依据的。

1. 权力转移是调动下属积极性的客观需要

众所周知,下属的积极性表现着下属对经理所从事的事业的主动态度,它在领导工作中占有极其重要的位置。因为离开下属的积极性,领导活动就难以顺利展开。调动下属人员的积极性主要有两个渠道——物质动力法和精神动力法。物质动力法是对下属实施的物质鼓励。精神动力法,包括进行思想启发及表扬、授予荣誉等。高明的经理,要善于把二者结合起来使用。权力转移,就是有效调动下属积极性实施精神鼓励的重要方法。如通过委托、代理,特别是授权等方式,将经理手中的部分权力转移给下属,使下属明显感受到经理对自己的信任和重视,从而培育起同舟共济开创事业新局面的信念和动力,尽心竭力,创造性地工作。

2. 权力转移是加强协作和信任的客观需要

毋庸讳言,处在社会大系统中的组织领导,在行使权力的过程中,总会受到外界因素的影响和制约,不可能单枪匹马地孤军奋战。必须具有良好的协作意识,与有关部门和经理彼此建立相互信任、相互支持、相互帮助和协作的关系。

经理的权力转移,就是有效增强彼此合作、彼此信任的重要方式。一方面,它通过对权力的合理分散处理,可以在经理之间、上下级之间建立起彼此信任的关系;另一方面,通过权力的转移,可以找到协作的支点,便于经理统领全局。

3. 权力转移是摆脱事务主义,集中精力抓大事的客观需要

经理应该行使的权力,往往包含了相当复杂的事项。面对这种情况,能否摆脱事务主义,抓住主要矛盾,从容处理工作中的各种问题,则是对领导才能的一个重要考验。

生活中经常能看到这样的情况:有的经理对职权范围内的大事小事表现出极大的“耐心”和“精力”,事必躬亲,结果整天忙得团团转,工作效率并不高,更谈不上创造性地完成工作任务。而有的经理面对同样错综复杂的工作局面却能够小事放得开,大事收得拢,泰然处之,潇洒自如。这类经理之所以能够轻松自如地开展工作,一个非常重要的原因,就是他能够集中力量抓住工作中的那些影响全局的主要矛盾,而将处理那些次要矛盾的部分权力通过正常渠道转移出去,既调动了下属的积极性,又跳出了事务圈子,使自己有条件、有时间、有精力抓大事,因此事业上的成功率往往很高。

4. 权力转移是弥补才能不足,发展自身“外脑”的客观需要

世界上很难找到一个全才经理,只能找到适合于某一项工作的领导者,即便如此,他对所担负的职责权限范围内的工作,也不可能做到样样精通。然而,一个聪明的经理,却可以通过权力的转移,充分利用那些在某些专长上超过自己的人的能力,进而弥补自己才能的不足。

二、权力转移的形式

1. 向上级转移

向上级转移权力,也称上交。它是经理在行使权力的过程中,遇到不便自己出面,或无力解决、也无法解决的问题时,将矛盾交给自己的主管领导或上

级部门的行为过程。

一个经理，即使是一个超群的经理，在工作中也难免会遇到棘手的、依靠自己的力量或其它手段都无力解决的问题。在这种情况下，就不得不把这部分权力转移给上级主管领导或主管部门，请求上级帮助解决。但是，“上交”在经理权力转移中，是比较“危险”的一种形式。一般说来，衡量一个经理能力的高低大小，往往是以经理处理问题、解决问题的效率、成果为标准的。如果一个经理经常将矛盾上交，势必会给上级造成“无能”的印象。那么如何解决好这个问题呢？首先是尽量减少或避免这种情况的发生，不到万不得已之时，不能轻易上交；更不能为了躲避矛盾，将矛盾往上级那里推。其次，应使上交与建议同时并存。就是说，在上交过程中，同时要提出自己的建议。提出的建议至少要有两个以上的方案，以便使上级领导在分析比较中做出正确的决断。此外还要明白，上交不等于放弃。放弃是经理终止行使自己的权力。而上交时权力并没有终止行使，只是请示上级领导或部门帮助解决问题；对问题的最终处理结果，自己应负一定或全部的责任。

2．向下级转移

向下级转移权力也称授权，它是指上级经理授予下属一定的权力和责任，使其在一定的监督之下有相对的自主权。授权的经理对被授权的下属有指挥权、监督权；被授权的下属负有报告及完成任务之责。

授权，在经理权力转移中占有极其重要的位置。现在经理，不管其职位高低，都会遇到授权问题。授权最主要的特点就是经理把一部分权力和责任授给下级以后，经理依然有责任。

在授权的方式上，一般有以下三种类型：委托人只能按照原经理的意图处理事务，在此期间如遇重大事情需请示原经理方可行动。因此，受委托人具有处理事务的权力，但并不完全为其负责。

三、权力转移的原则

1．有组织、有计划、有秩序、有步骤

经理的权力转移，不能处于失控、无序状态，必须有组织、有计划、有秩序、有步骤地进行，必须置于可控之下。无论经理在何种情况下，哪怕是紧急情况下，也不论采取什么方式，转移权力都不能是仓促草率的、无政府主义状态的。

认识经理权力转移的主动性，对领导工作的开展有着极其重要的意义。经理在其工作中，往往会遇到许多突发事件，需要转移权力使工作不致贻误。由于某些经理缺乏权力转移的概念，事先在思想上准备不足，或根本没有准备，因而遇到情况时，就会出现权力盲目转移的现象，一时陷于被动。

有时，作为授权的辅助手段，向下级转移权力还有委托、代理和使用助理、秘书等形式。特别是助理与秘书常常是经理向下级转移权力的主要对象。助理，是经理设置的专门协助自己处理事务的职位。秘书，是经理设置的专门协助自己管理文书、处理日常工作的职位。这两个职位的人员只协助经理办事，但不独立承担职务。

2．平级转移

平级转移权力，是经理在行使权力过程中，由于工作需要，而将部分权力临时转移给相同级别的经理代为行使的过程。它有两种主要的和基本的方式。

（1）委托。所谓委托，就是经理在行使权力的过程中，出于工作的需要，请别人代办某项工作的行为。一般情况下，采取委托的办法转移权力，是经理离开岗位的情况下进行的。这种情况多半发生在经理遇到需要在本单位以外处理的大事、要事，而自己又不能脱身前往，那么就可能委托他人代为办理。委托不只可以在平级之间进行，也可以在上级对下级之间进行。

（2）代理。所谓代理，就是经理在行使权力的过程中，需要暂在一个时期内离开工作岗位，依法授命某人执行其职务的行为。采取代理方式转移权力的特点是，某人在代理期间相当于该职，全权处理该经理所属职责权限范围内的一切事务。

代理与委托有区别。在某种意义上讲，代理具有法律效力，代理人在代理期间相当于被代理人的职务，是平级关系，代理人在代理期间有自主决定代理期间的一切事务的权力，并为其负责。而委托并不具有法律效力的经理，虽然不能预料出现哪些突发事件，但能够对出现情况的类型和程度做到心中大致有数；对周围的环境，特别是平级或上级的情况也了如指掌，必要时能及时求得各方帮助。

3．始终尽责

经理在权力转移的过程中，权力虽然转移了，但与权力紧密相连的责任并没有完全转移，有的甚至只应转移权力而不能转移责任。因此，经理在权力转移的情况下，务必时刻保持清醒的头脑，做到心中有数。信息灵通，了解进程，不可一推了之，万事大吉。牢记虽然自己的权力转移了，但主要责任还得由自己负。这就要求经理在权力转移的过程中，应主动承

担责任，而不是推卸责任，从而有效提高权力转移的成功率，真正达到权力转移的目的。

4. 适时收回

经理的权力转移在时间上是具有一定期限的，不可能无休止地转移出去。无论是哪种方式的权力转移，都必须在时间上作出明确的要求，以使代行权力者严格遵守完成任务的时间，掌握工作进程。

经理权力转移的阶段性，决定了权力转移的"放"与"收"这个概念的形成。放，就是从权力转移开始到转移出去；收，就是当代行权力者在规定的时间内完成任务后，经理要及时收回权力。放与收，完整表达了经理权力转移的一个全过程。

四、权力转移的方法与艺术

经理权力转移的方法与艺术，是一个比较复杂的问题，不同的经理有不同的认识。但就总的方面依然可以归纳为下述几点。

1. "因事择人，视能转授"

经理在权力转移的过程中，应力求使所授的工作是接受权力者有兴趣、有积极性，又不超过其智力和体力的承受限度的工作，使最适当的人成为接受权力者。同时，还应注意视能转授，从工作任务出发，以接受权力者的才能大小和知识水平高低为依据，转授相应的权限。

要做到因事择人，视能转授，经理就应在权力转移之前，对接受权力者进行严格的考察。考察的主要内容是德、才、学、识，并因不同的工作要求而有所侧重。经理的考察要具有超前性，特别是对自己的直接下级、平级，也包括直接上级，更要做到心中有数。这样，就会使自己在需要转移权力时得心应手，把权力转移给那些胜任工作的人，真正做到用贤任能。

2. 掌握有效的控制方法

经理的权力转移，实质上就是从系统的角度出发，将自己所制定的复杂的总体目标加以分解，实行"分而治之"，然后再由分到合，统筹划一。经理在权力转移时，容易出现两种倾向：一种是大权小权独揽，不愿转移。这是一种小生产的用权方式，难成大业。现代的领导者如果不能依靠下属每一个成员，不充分利用他们的聪明才智去完成工作和负起责任，仅依赖个人的微薄力量去包打天下，那将是最大的失策。另一种倾向是全部转移，不加控制，坐等下属汇报成果。这种疏于监督，认为转移了就万事大吉，忘记了主要经理负有统领功能的做法，容易使总体目标发生偏离，前功尽弃。因此，经理在权力转移过程中，既要恰当分权，又要学会有效地控制。

所谓控制，就是经理根据决策目标，按照一定的程式，在计划实施过程中，及时反馈各方面信息，协调各方面关系，防止和纠正接受权力者在工作中的缺点和错误，有效掌握权力实施的过程。当然，控制的内容，仅仅是接受权力实施的过程。当然，控制的内容，仅仅是接受权力者的工作偏离或可能偏离总目标的现象，而不是事事加以控制，必须允许接受权力者对其所经办的事有某种程度的自由裁决权，只要接受权力者按照预定的目标工作，就不能事事横加干涉。

经理的权力转移后，对接受权力者的控制主要有两种类型：一是现场控制，即在接受权力者代行权力过程中，经理采取确立标准、搜集信息、衡量成效、纠正偏差的完整控制过程。二是后果控制，即在接受权力者完成任务后，用实际后果和原定计划标准进行比较，作为将来工作的借鉴。一般情况下，这两种类型常常交叉运用于同一个控制过程，以确保权力转移的有效性。

3. 正确平衡各方面关系

在权力转移中，经理只能对直接上级或下级进行，绝对不能越级进行。因为越级权力转移，容易造成直接下级或上级的被动，增加部门之间的矛盾。所以，经理在对直接上级、下级、同级权力转移的过程中，要十分注意处理好与上级、下级和同级的关系。

（1）要注意处理好与上级领导的关系。经理在权力转移的过程中，经常会与自己的上级发生关系，如采取"上交"方式转移时就是如此。处理好与上级的关系，会更大限度地取得上级领导的理解、信任、支持和帮助。这就要求下级经理尊重和服从上级，大胆负责地开展工作，争取上级的信赖和支持；同时，准确理解上级在宏观和整体上的指导思想与战略意图，缩小自己与上级间思想和行为上的误差。在理解上级意图的基础上，分析自己在微观和局部方面的指导思想与战略意图正确与否，是否与上级存在差异。只有这样，才能在上交权力时主动拿出与上级意图趋于一致或基本相近的可行性方案，取得上级的帮助。此外，下级经理还应当运用有效的方式方法，使上级认识自己工作的重要性，理解自己的战略意图和战术规划的正确性与可行性，争取上级领导尽可能多的支持。

（2）要处理好与下级之间的关系。作为上级的经理，固然处于组织和支配下级的主导地位，但领导成效的获得、领导才能的显示、领导目标的实现，主要

靠下级的支持与合作，靠调动下级的主动性、积极性、创造性。为此，上级经理一是要准确地了解下级的心理要求，给其以正当的心理满足，实现心理接近，以期掌握协调上下级关系的主动权，搞好权力转移；二是正确对待不同类型的下级，因人制宜转移权力；三是随时掌握下级的思想情绪变化，进行调节，使自己转移给他们的权力得以高效率的实施。

（3）要处理好与同级之间的关系。经理与管理层内其他成员共处于一个利益共同体中，共同的事业和目标使他们相互之间产生密切的联系与合作。转移权力的问题也时有发生。处理这一问题主要需要做好三件事：

①开诚布公，增进了解。管理层中的成员，由于过去相互未必熟悉，因而可能会不同程度地存在着戒备心理，这种情况不解决，相互间的权力转移就有困难，即使转移了，效果也不会理想。而解决的最好办法，就是彼此开诚布公，增进相互理解和信任。

②恪尽职守，淡化名位意识。现在有的经理之所以不能很好地在同级之间进行权力转移，以便有力地开展工作，其根本原因就是名位思想在作祟。因此，同级领导之间要淡化名位意识，以事业为重，来赢得其他成员的认同和首肯，取得支持与帮助。

③权力应尽量转移给与自己本职工作联系密切的同级。同级之间的权力转移，不能根据个人的好恶来进行，而必须在与本职工作联系密切的同级之间进行。这样，一方面与自己工作联系密切的同级对自己所承担的工作较为了解，从而能够有效地完成所接受权力的任务；另一方面，把权力转移给与自己工作联系密切的同级，显得顺理成章，也会避免因其他成员的不理解而造成不必要的麻烦。

第五章　经理人事策划标准

一、人事策划基本标准

1. 树立经营理念

没有目的就没有手段。为了实行经营上的各种方针，应该先确定企业究竟要在何种目标下运作，然后，企业中的每一个人，才能够在这种经营理念下团结一致，朝着已确立的目标去努力。

2. 企业发展原则

(1)安定经营原则。提高工作效率，提高经营资本，提高保留盈余。

(2)经营成长原则。在人员增加、总资本额增加、销售额增加、利润增加、企业规模增加、成果分配增加等情况下，企业必定会不断地成长壮大。

(3)持续经营原则。企业是有生命力的，为了保持永远的发展潜力，必须致力于劳资协调、人才培养与后继者培植的工作。

(4)企业发展要素。企业发展要素取决于人，尤其取决于人与人的协作分工。

3. 确立人事政策

(1)人事政策应与企业未来发展相配合。

(2)优秀人才的采用，与建立能够发挥实力的工作场所相配合。

(3)教育训练的贯彻实行。

(4)提高热爱公司的信念。

(5)对同仁的尊重。

(6)保持公司决策精神畅通下达。

(7)高效率、高薪资与公司高业绩的确立。

4. 制定人事管理计划

(1)人事管理的循环。人事管理上有预测→计划→实施→评价四个步骤，在不停地循环着；而在人事管理上，同样的，也应该贯彻这四个步骤。

(2)人事计划的各种项目。

第一，制定与基本的经营政策有密切关系的人事政策，以及整个公司应如何努力的实施。

第二，公司内部各执行部门的人事计划：①人事编制的设定与维持管理的计划。②提高员工素质与提高业绩的教育训练计划。③工资、退休金制度计划、各种津贴管理与生活福利计划。④公司内管理、文化、娱乐设施等的福利计划。⑤就业管理的计划。⑥安全卫生的计划。⑦资格制度、升迁制度、人事考核等人事制度计划。⑧劳资关系计划。

(3)长期人事计划。

①人员长期需求计划与人员所需短期计划。

②长期教育计划。管理者的培育、监督者的培育、专业顾问的培训与公司企业文化的长期教育。

5. 人事计划的重要性

(1)企业为配合其业务的发展，对未来所需人力必须事前妥善规划并制定长期或中期人力计划，否则常因人力不足或剩余，影响该企业的发展。

(2)企业内的从业人员常因届满退休年龄或因其他原因而离职，此项退休及离职人员的空缺必须有人补充。

(3)企业常因业务的发展或新技术的引进须引进新人员，此类人员不需立即向外招聘，必须事前规划或培训，才能得到所需人才。

(4)由于企业经营的多元化或国际化，原有人力已不能配合业务的需要，必须对已有人力加以调整或另予补充。

(5)由于组织的变更或设备的自动化，部分人力出现剩余，应加以调整以降低人力成本。

6. 人事管理计划的内容

所谓人力计划，是针对公司业务的需要，按人力未来的需求发展作出的时期规划，其内容一般可分为下列四部分：

(1)人力需求的预测。为配合业务发展，对未来所需人力作适当的预测，在估算所需人力时，应考虑下列各因素：

①因业务的扩展或紧缩所需增减的人力。

②因现有人员离职或退休所需补充的人力。

③因组织变更、技术改进或设备更新所需调整的人力。

(2)人员招聘计划。针对所需增加或补充的人员，应制定对该项人员的招聘计划，在招聘计划中应包括下列各项目：

①计算各年度所需人力，可由内部晋升、调补人数。

②计算各年度必须向外招聘的各类人力数量。

③确定招聘的方式。

④寻求招聘人力的来源。

⑤对所聘请人员如何适当引进并安排其工作，以防止其流失。

（3）人员培训计划。人员的培训计划，是人力计划的重要部分，人员培训计划可视公司业务需要及训练的设备和能力，分别确定下列不同类别的训练：

①新进人员训练计划。

②专业人员训练计划。

③各级主管培训计划。

④一般人员训练计划。

⑤选送人员进修计划。

（4）人力运用计划。企业应对人力的有效运用作出适当的计划，使在计划期内能对人力的效率有所改进。人力利用的有效运用除须制定各项配套措施外，在人力计划中必须提出对各项有关的人力资料的分析及预测，作为未来人力运用预期目标的依据，其分析及预测项目可包括下列各项：

①人员生产力分析。

②人力结构（年龄、学历、工作别等）的分析。

③人事经费的分析。

7．制定人事管理计划的时间与程序

人力计划可分短期、中期、远期三种，短期多为一年为期，中期则以三年至五年为期，远期则以五年以上为期（最长可编至未来十年）。不论短期、中期或远期都必须于年度开始前一至二个月编制完毕，以便年度开始便可逐一执行，其中期及远期者也需每年调整编制，使未来数年都有完整的人力计划。

人力计划编制的程序可照下列步骤办理：

（1）由人事部门制订人力计划编制要点。编制要点中，应列明人力计划编制原则及各部门的编制方针。

（2）由各部门按业务需求，提出该部门未来人力需求，招聘计划及训练计划，并送由人事部门汇编。

（3）人事部门根据各部门实际情况及建议，加以评估后汇编全公司人力计划并与各部门沟通后送呈核定。

8．编写人事管理计划的标准

人事管理计划涉及所需人力的数量及素质，所以在制定人力计划前必须对人力数量标准及人力素质标准加以设定，作为制定人事管理计划的标准。

（1）数量标准。人力的数量指所需人员的人数，即完成某项业务或工作需要有若干人员才能完成，当业务或工作增加时应按什么样标准来增加人力。设定人力数量标准有下列几种方法：

①工时研究。固定产品的生产部门可用此法。此法在工作现场测量某一作业所需时间，再计算一工作人员减除准备、休息、私事等时间后，每天可完成若干工作量，然后制定出工作量与所需人力数量的标准。

②业务推算。根据过去业务量及用人人数的记录，推算出每项业务需要的人数，此项方法对非操作性而工作数量较为明确的业务，较为适用。

③相关与回归分析法。根据业务量中的数个变量来决定需要的人数，可根据过去业务量的变化（如营业公司的“销售金额”“客户数”等）找出与人数的相关系数，作为决定人数的标准。

（2）素质标准。素质标准指所需人力的资历标准。资历标准的制定，不但在编制人力计划时，可列出所需人力的类别及程度（学历及经验），在选派及招聘人才时也有所根据。设定素质标准有下列两种方法：

第一，整体制定：①将本机构所需人员分为若干等级，制定各等级人员所需的基本资历条件，例如：

工程师——大专相关学科毕业，具有七年以上工作经验。

副工程师——大专相关学科毕业，具有五年以上工作经验。

助理工程师——大专相关学科毕业，具有三年以上工作经验。

技术员——大专相关学科毕业或中专学校毕业，具有一年以上工作经验。

②有必要分类时，可按其工作性质分为“电机工程师”“机械工程师”“会计师”等，分别制定其所需的资历条件。

第二，个别制定。个别资历的制定是对每一职位所担任的工作加以分析，以决定该职位担任人员应具备的资历条件。此项职位所需的资历条件可列于“工作说明书”（或称“职位说明书”）中，以作为编制人力计划及招聘人员的依据。“工作说明书”的产生，是应用工作分析的方法。

9．编写人事管理计划的要点

人力计划的编制，其目的不但是使本企业所需人力得以及时、合理补充，更重要的是为了本企业人力的结构、素质及效率能不断改善与提高。因此，人

力计划的编制应把握以下要点：

（1）人力计划的编制部门必须与业务部门密切合作。人力计划的编制由人事部门主办，但其各项基本需求资料则必须由用人部门提供，二者要求密切配合，以确保所编制的人力计划实际可行。

（2）人力计划的编制必须考虑本企业内在各因素。所谓企业内在因素包括：

①本企业未来业务的发展方向；

②本企业过去人事变动的情形；

③本企业未来所需专业技术人员的类别及人数；

④本企业未来自动化计划及其对人力需求所可能发生的影响。

（3）人力计划的编制必须考虑本企业的外在各因素。所谓企业外在因素包括：

①未来人口及劳动力供需的变化；

②整体经济环境的变化；

③政府的劳动管理政策及劳动法令的修订方向。

二、人事策划基本方法

1. 人力资源分类法

根据公司编制人力规划的要求，可以把公司全部职工划分为以下六类：①管理人员；②工程技术人员；③工人，包括基本生产工人和辅助工人；④学徒工；⑤服务人员；⑥其他人员。

管理人员的需要量，可按与生产工人的比例和组织机构的定员来确定。工程技术人员需要量，一般按与生产工人的比例和技术人员的层次结构来确定。基本工人的需要量，可根据产值或实物的劳动生产率确定，也可按设备定员确定，或者将两者结合起来按企业规模与定员确定。辅助工人的需要量，可根据与基本生产工人的比例或看管定额或工作区域的分配来确定。学徒工的数量，主要根据公司生产发展情况、公司培训能力、培训时间长短来确定。其他非生产人员需要量，一般根据行业特点、机构设置或与生产工作的比例来确定。

2. 人力需求预测法

公司职工的需求预测是根据公司发展的要求，对将来某个时期内，公司所需职工的数量和质量进行预测，进而确定人员补充的计划方案、实施教育培训方案。

职工需求预测是公司编制人力规划的核心和前提条件。预测的基础是公司发展规划和公司年度预算。对职工需求预测要持动态的观点，考虑到预测期内劳动生产率的提高、工作方法的改进及机械化、自动化水平的提高等变化因素。

职工需求预测的基本方法有以下三种：

（1）经验估计法。经验估计法就是利用现有的情报和资料，根据有关人员的经验，结合本公司的特点，对公司职工需求加以预测。

经验估计法可以采用“自下而上”和“自上而下”两种方式。“自下而上”就是由直线部门的经理向自己的的上级主管提出用人要求和建议，征得上级主管的同意；“自上而下”的预测方式就是由公司经理先拟定出公司总体的用人目标和建议，然后由各级部门自行确定用人计划。

最好是将“自下而上”与“自上而下”两种方式结合起来运用：先由公司提出职工需求的指导性建议，再由各部门按公司指导性建议的要求，会同人事部门、工艺技术部门确定具体用人需求；同时，由人事部门汇总确定全公司的用人需求，最后将形成的职工需求预测交由公司经理审批。

（2）统计预测法。统计预测法是运用数理统计形式，依据公司目前和预测期的经济指标及若干相关因素，作数学计算，得出职工需求量。

这类方法中采用最普遍的是比例趋势法，回归分析和经济计量模型比较复杂，用得也不多。

①比例趋势分析法。这种方法通过研究历史统计资料中的各种比例关系，如管理人员同工人之间的比例关系，考虑未来情况的变动，估计预测期内的比例关系，从而预测未来各类职工的需要量。

这种方法简单易行，关键就在于历史资料的准确性和对未来情况变动的估计。

②经济计量模型法。这种方法是先将公司的职工需求量与影响需求量的主要因素之间的关系用数学模型的形式表示出来，依此模型及主要因素变量，来预测公司的职工需求。

这种方法比较复杂，一般只在管理基础比较好的大公司里才采用。

③工作研究预测法。这种方法就是通过工作研究（包括动作研究和时间研究），来计算完成某项工作或某件产品的工时定额和劳动定额，并考虑到预测期内的变动因素，确定公司的职工需求。

3. 人力供给预测法

公司职工的供给预测就是为满足公司对职工的需求，而对将来某个时期内，公司从其内部和外部所能得到的职工的数量和质量进行预测。

职工供给预测一般包括以下几方面内容：

（1）分析公司目前的职工状况，如公司职工的部门分布、技术知识水平、工种、年龄构成等，了解公司职工的现状。

（2）分析目前公司职工流动的情况及其原因，预测将来职工流动的态势，以便采取相应的措施避免不必要的流动，或及时给予替补。

（3）掌握公司职工提拔和内部调动的情况，保证工作和职务的连续性。

（4）分析工作条件（如作息制度、轮班制度等）的改变和出勤率的变动对职工供给的影响。

（5）掌握公司职工的供给来源和渠道。职工可以来源于公司内部（如富余职工的安排，职工潜力的发挥等），也可来自于公司外部。

对公司职工供给进行预测，还必须把握影响职工供给的主要因素，从而了解公司职工供给的基本状况。

影响职工供给的因素可以分为两大类：

（1）地区性因素。其中具体包括：

①公司所在地和附近地区的人口密度；②其他公司对劳动力的需求状况；③公司当地的就业水平、就业观念；④公司当地的科技文化教育水平；⑤公司所在地对人们的吸引力；⑥公司本身对人们的吸引力；⑦公司当地临时工人的供给状况；⑧公司当地的住房、交通、生活条件。

（2）全国性因素。其中具体包括：

①全国劳动人口的增长趋势；②全国对各类人员的需求程度；③各类学校的毕业生规模与结构；④教育制度变革而产生的影响，如延长学制、改革教学内容等对职工供给的影响；⑤国家就业法规、政策的影响。

4．人力资源确定法

确定公司用人要求是职工挑选工作的第一个阶段。在这个阶段，主要是在公司人力规划指导下，根据公司的需要，通过工作分析，确定公司用人的数量、类别、工作条件，拟定工作说明、工作规程，为下一阶段的工作准备条件。

（1）工作分析。工作分析就是通过观察和研究，把职工担任的每项工作加以分析，清楚地把握该项工作的固有性质及其在公司内部与其他相关工作之间的关系，决定职工在履行职务上所应具备的各种条件。

工作分析是提供现代人事管理不可缺少的关于职务方面的基础情报的一种分析方法。开展工作分析必须坚持以下三项基本原则：①正确、完整地确认工作的实体。②正确记述已确认的工作所包括的全部内容。③明确提出职工完成该项工作的必备条件。

一般来说，一项工作分析要包括以下项目：①工作的内容；②工作的职责；③与公司内部其他工作的关系；④工作的“应知”、“应会”；⑤经验、年龄、教育程度的要求；⑥技能的培养；⑦徒工见习制度；⑧工作环境条件。

工作分析过程可分为以下几个步骤：①对某项工作的要求和工作中的特殊问题进行粗略分析；②对工作内容、职责进行详细分析，形成工作说明；③对完成工作所必需的知识、技能等各种条件进行分析，形成工作规范；④对该项工作提出培训要求，形成培训方案。

（2）工作说明书。在工作分析的基础上，用以载明该项工作的内容、职责、要求等情况及特性的文件，就是工作说明书。工作说明书是公司制定工作规范、挑选及培训职工的依据。

工作说明书一般要记载下列各项：①工作识别事项：如工作名称、编号、所属部科等等，以此将它与其它工作区别开来。②工作概要：包括工作范围、目的、内容等基本事项。③所需完成的具体工作：包括工作的具体目的、对象、方法等内容。④其它的特殊事项，如加班、恶劣的工作环境等事项的说明。

（3）工作规范。在工作分析的基础上，可进一步制订工作规范。工作规范是用以记载该项工作要求职工应具备的资格条件的。工作规范的内容可包括完成该项工作所要求的职工的智力条件、身体条件、经验、知识技能、责任程度等等。有的公司是采用将工作说明书与工作规范分开的方法，但更多的公司是把两者混合起来，即在工作说明书中既记载工作情况，又记载工作所要求的资格条件。工作说明书和工作规范并不是一成不变的，随着公司生产技术的变化、组织机构的调整、职工素质的提高，应该相应地对工作说明书和工作规范进行审查、更新、修订，以适应变化了的情况的需要。

（4）工作程序。公司用人要求的确定有其自身的客观过程，必须依照一定的程序来进行。

公司用人要求确定后，应优先考虑能否在公司内部找到合适的职工来承担此项工作，再去考虑其它招聘方法。

5．工作分析法

工作分析法是人事管理的一重要工具，经过工作分析所产生的工作说明书（或称职位说明书）是人

事管理的一切基础。

第一,工作分析意义。所谓工作分析,是对某项工作,就其有关内容与责任的资料,给予汇集及研究、分析的程序。企业为能在科学的基础上雇用工作人员,就必须对工作人员的素质先行订立标准,而为了建立人员的素质标准,就必须对工作的职务与责任加以研究。工作分析的成果便是撰写成"工作说明书"及"工作规范",此项资料在人事管理上有下列用途:

(1)在编制人力计划时,可了解业务上所需人员的条件。

(2)在聘请人才时,可了解各职位所需人员的资历。

(3)在核定工资等级时,可按其工作职责核定其工资。

(4)在训练发展人员时,可根据工作上所需技能加以培训。

(5)在考评工作人员效益时,可根据工作上的要求效益评定其等级。

第二,工作分析步骤。工作分析的步骤有下列各项:

(1)收集背景资料:包括机构或企业现有的背景资料,如业务项目、组织图、各部门职责。

(2)选择具有代表性的工作加以分析。

(3)收集工作各项分析资料。

(4)撰写工作说明书。

(5)撰写工作规范。

第三,工作分析方法。进行工作分析须有训练有素的专业工作分析人员,工作分析一般采用下列方法进行:

(1)观察(Observation)。为对所分析工作获得真实了解,分析人员可到工厂实地观察。分析人员于观察工作时,必须要注意工作分析要素:"做什么"、"如何做"、"为何做",以及工作中所包含的"技术",来探求工作的内容。

(2)问卷(Questionnaire)。由分析人员制作工作分析问卷,问卷中包括工作内容,职责,使用材料与设备,以及工作上所需的知识能力等事项。

(3)面谈(Interview)。较多公司雇用工作分析师,对工厂人员举行面谈、访问,以获得一切有关资料。此法亦是国外企业界使用最广的方法。

第四,工作分析的项目。工作分析在进行时,应包括哪些项目,需视分析的目的而有所不同。一般而言,工作分析包括以下项目:

(1)工作名称。此名称是公司用以招聘人员,或工作人员之间彼此所用的工作名称。

(2)聘请人员数目。同一工作所聘请工作人员的数目和性别。

(3)工作公司。指工作所在的公司,及其上下左右的关系,亦即说明工作的组织位置。

(4)执行的工作。工作人员为达成其工作目的,所需执行的任务。

(5)职责。此项因素是工作人员所负的责任,包括所予监督及所受予监督程度的高低,因错误结果所造成的损失程度等。

(6)工作知识。圆满处理某一工作,工作人员所应具备的实际知识。

(7)智力的应用。适当执行工作任务时,必须运用的智力及其方法。

(8)经验。工作是否需要经验及何种经验,此因素对人员招聘、训练及评定工作价值、决定工资都很重要。

(9)教育与训练。工作人员需具有怎样的学历及应受怎样的训练,此资料可用为训练工作所需。

(10)熟练及精确。此因素适用于需用手工操作的工作,工作的精确可用允许差误的限制说明。

(11)装备、器材及补给品。此包括工作所使用或所处理的装备、器材及补给品。

(12)与其他工作的关系。表明该工作与同公司中其他工作的关系。

(13)体能要求。表明该工作人员体能状况的要求,包括视力、听力、跳越、爬高、举重、推力等,此因素对需靠体力工作的人员甚为重要。

(14)工作环境。包括室内、室外、温度、湿度、噪音、光度及工作危险性等。

(15)工作人员特性。指执行工作的主要能力。包括四肢的力量及灵巧能力、感觉辩识能力、记忆、计算及表达能力。

(16)工作时间与轮班。工作时数、工作天数及一次轮班的时间幅度,是工作分析的重要资料。

以上所列分析项目,并非所有职位均需包括,例如在办公室担任内勤工作者则上列的"熟练及精确""装备器材及补给品""体能要求""工作环境"等项目可以不必列入。

第五,工作说明书与工作规范。工作说明书与工作规范是工作分析的成果。该两项业务是人事管理的一切基础。

(1)工作说明书(Job Description)。通过工作分

析程序所获得资料，可撰写成工作说明书。工作说明书的详尽程度或项目需视工作说明书使用目的而定。如果工作说明书是用来教导人员如何工作，则工作说明书对工作内容必须详加说明。如果工作分析的目的是为了工作评价，则应着重工作职务的繁简及责任的轻重。至于如何撰写工作说明书始能符合企业需求，以下各项值得注意：

①说明书须能根据使用目的，反映基本的工作内容。

②工作项目应包罗无遗。

③各说明书间文字措辞应保持一致。

④文字叙述应简洁清晰。

⑤工作职称可表现出工作技术水平及职责高低。

⑥可充分显示各工作间的真正差异。

（2）工作规范（Job Specification）。工作规范是工作人员为完成工作，所需要的知识、技术、能力及所应具备最低条件的画面说明。工作说明书是在描述工作，而工作规范则是在描述工作所需的人员资历，后者主要是用以指导如何招聘和录用人员。为了简化，工作说明书与工作规范都合并一起。工作规范成为工作说明书中职位担任人员需要的资历条件之一。

6．职务设计激励法

（1）消磨干劲的因素。一个组织实现目标，将必要的任务交给成员负担，成员各人的“职位”形成制度，而所分担的任务便是“职务”。就职务份内工作的特征来看，都有重复、相认和互相牵扯的关系。

在现场，我们经常可以耳闻员工们由于职位和职务的关系，而带来实际行动上困扰的烦恼。往往因为处理千篇一律的事务，而感到单调乏味。但管理人员必须有管理效率，必须随着专业化的发展而日益扩大观念。换言之，必需留意公司组织原则的正常运用。

职务设计的原意是，设计一项合理编排组织所承担工作的方法，根据组织编成的基本方针，其目的是力求组织效率的提高，然而，恰如其分是讲求专业化，讲求效率的，其职务担当者的工作意愿和干劲便消失得愈快，就产生“人际疏远”的现象。

（2）职务设计的观念。过去注重效率的职务设计，是以达成组织目标为原则。其方式大都是，首先制作一个组织各阶层和各部门之间职务分配的连锁系统，然后再根据其职位安排任务。相对的，当前的职务设计则以如何妥善安排职务，使职务担任者乐于从事工作为优先考虑。也就是说，所谓职务设计的目的，即激励从业人员的工作意愿和干劲，该如何设计职务的观念。

因此，在工作层面的要求与人性的要求，没有对立只有统一的情况下，利用技术的改革，将原来需由人工处理的工作，交由机械操作。而多关注从业人员的高学历化，高龄化，以及工作意愿和价值观念的变化。

过去，人们对工作的传统看法，只是因为经济上的必要才迫不得已，在别人的指示、命令之下消极地工作。现在已大异于前，对人而言，工作有其本身的意义，是为达到自订的目标，而自动自发的努力行为。而传统的职务分配原则的应变能力，已不符合当前的需求，于是遂发展出这种新观念。

（3）职务设计的方法。

①要求工作性质本身不是来自他人的压力，而是发自内心，设定目标，并努力促其实现的行为，那么解决职务施行当中一切问题的主体，便是职务担当者本人。也就是说，设定目标，准备实施，评定结果这三项 P.D.S. 工作的循环必须由职务负责人承担。对工作循环中所发生的任何问题，上司仅站在辅导的立场；工作的运作几乎由当事者发挥创意，靠个人的自我努力和自我统制的能力去解决。简而言之，职务担当者已脱离了完成指定工作的立场，他必须从本能的劳动中，发挥解决、判断问题的能力，以求成果的实现。

因此，职务担当者除了承担未来 D（实行阶段）的任务之外，尚需主动参与 P（目标、计划设定阶段）的决策，以及对施行结果 S（观察、评审阶段）的自我评价。可以说是工作 P.D.S. 全循环的全权负责人物。此种方法称为职务充实（Job enrichment），是职务设计最主要的方法。

②相对而言，若仅承担 D（实行阶段）的任务，也应避免职务内容极度专业化、单纯化，尽可能包含多项工作内容，藉以发挥由于长期单一作业，而被埋没了的才能。此种方法称为职务扩大（Job enlargement）。

职务扩大的目的是，藉多项技能的工作，使体力劳动趋于健全，因此需要一些判断能力。但其本质上只是以此唤起人们正常的身体机能，与激励劳动意愿无关。然而，如能赋与相当程度检讨作业的权力，则具有提升职务担当者自律性的效果。

由职务担当者于固定期间内完成既定任务之后，有依次参与其他职务计划的职务转换（Job rota-

tion)。在此虽然不可能有职务再设计、职务变更等事情,不过透过职务转换,对扩大企业体的知识领域,恢复从业人员之间信赖、和谐等,都有很大的帮助。

最后是公司上下业务改善运动的一贯计划,以及操作简单化(Work simplification)。这两种方法都采用经济学的理论。操作简单化本来的目的是,详细分解职务内容,排除不必要的操作程序,重新设计人人安心工作的职务内容,以实行更高效率的操作计划。

不论如何,如何使从业人员从工作当中,酝酿出工作意愿和干劲,是当前职务设计的最大课题。

第六章　经理组织管理标准

一、组织管理标准

1. 人事组织特性

(1)担任参谋功能。人事组织是人力资源管理的辅助性组织,它不能也不可能直接管理各部门员工,但可提供各部门管理员工的意见。人事组织运用其人事专门职能制定法规,拟定计划,提出方案和处理意见,使各用人单位在管理开发其人员时有所依据。

(2)担任服务功能。人事组织应是面对各部门的服务性组织。各部门对人员的需求、知识能力的提高、员工的困难。人事组织有责任给予帮助解决,因此人员招聘、人员培训,事务处理就成为人事组织的任务。服务帮助解决不但需要立即提供,并且能使各用人单位感到满意。

(3)担负领导功能。人事组织另一重要任务是担任人力资源管理的领导功能。为使企业人事管理达到公平,以求各部门间人事处理均按照同一标准,人事组织不得不担任这一领导任务,例如用人人数、工资核定、人力经费预算等,人事组织有责任加以协调。可通过首长对用人单位行使其权力,不过这功能在运用时,必须取得各部门同意,否则很容易引起误解与冲突。

(4)管理人力资源。企业中虽有人事组织,但其任务是在提供人力资源管理、开发的服务及领导功能,而人员管理和开发仍是各级主管职责,例如人员工作分配、业绩考核、职位调整以及培训的执行,无一不是其直属主管人员的职责。人事组织是一辅助部门,其目的是协助各级主管人员管理任务,真正执行人员管理的责任仍在各级主管人员的身上。

(5)尊重人事组织的辅助功能。设置人事组织,既要提供各级主管对于人力资源管理开发的建议、服务及领导,要求各级主管人员必须尊重其功能,在决定人事措施前应征询人事组织的意见,使人事措施更能合法、合理及公平。例如人员的晋升资格、工资核定、奖惩标准等。在人事管理中已定有规范,人事组织提供此项规范供主管参考,如主管人员独断专行,则失去了设置人事组织的意义。

(6)搞好主管之间的协调配合。人事管理工作是各部门各级主管与人事管理部门的共同职责。为使人事管理工作顺利发展,二者必须充分配合,各级主管应尊重公司已订立的标准及人事部门所提供的意见来管理人员,人事部门也应体谅各部门的实际问题和困难,以解决问题的态度来协助各部门的主管,这样才可使人事组织发挥其应有功能,使企业的人力资源管理及开发工作走上正轨。

2. 人事组织功能

人事组织是机构中组织的一部分,但人事组织与机构的整体组织有着极为密切的关系,因各部门中均有“人”的存在。有“人”的存在,则必会发生与“人”有关的问题,如“人”的招聘、工资、奖励、培训深造等,而此项问题的处理与解决,则有赖人事组织与其他部门共同努力才能达到,所以人事组织肩负着对整体组织人力资源恰当管理、开发的责任。

人事组织的设计,应先根据整体组织目标,确定人事组织的功能,然后,建立组织体系,分派工作进行实际操作。

人事单位属于决策辅助单位,负责人事管理的规划,制度的建立与调整,提出建议,协助直接负责人发挥人事管理各项功能。因此从事人事管理工作,要以服务工作单位的直接领导人为主,此种职责观念在制定人事功能与划分权限责任时非常重要,如果缺乏这种责任观念,则工作单位直接负责人与人事组织之间,将会发生重复与脱节的现象,影响整体组织目标的实现。

在此应特别值得一提的是,过去人们习惯用“人事管理”名称;近年来,因大环境的变化,“人力资源管理”新名词迅速取代了“人事管理”,这里简述二者功能的差异如下:

第一,组织人事管理时代的功能。自二次大战以后至最近几年,人事组织的功能,逐渐由简而繁,由最初的人员招聘、考勤、人事档案及工资管理发展到更为完整的人事管理功能。其重要功能可归纳为下

列五项：

（1）人力规划：包括人力需求分析，企业人力模式的建立。

（2）人力开发：包括人力征募、测验、面谈、新进人员报到、试用及考评。

（3）人力培育：包括人员培训、深造。

（4）人力待遇：包括工资制度、奖金制度、福利制度等。

（5）人力综合：包括劳工关系、员工参与制度。

第二，人力资源开发时代的功能。近年来由于大环境的变化，人事管理工作的变动性及不可测性日益增加，“人”的本身价值及能力更受重视，因此越来越强调人力资源的运用，人事功能除从事人力的管理外，更注重人力资源的开发，并对“人力”这一重要资源重新加以解释，以确定其对企业成败的作用。其注重的内容有：

（1）以组织开发（Organization Development）来促进人员素质的提高。

（2）注重人员培植与人员事业前途计划。

（3）要求工作与人员才能相配合，并注重工作的重新安排。

在此应特别说明的是，所谓人事管理时代及人力资源管理时代，并无明确时间分界，只有一个逐渐发展过程，就国内而言目前正处在混合运用时段，只有较为大型的机构或企业已多半改为采用人力资源管理。

国际企业今日采用“人力资源管理”，更混合了“美国模式”与“日本模式”。因为美国文化重视法典、制度，而日本文化则讲究工作态度及敬业精神。因此理想的人力资源管理就必须是美、日两种文化的综合体，既有完整的法规，而又有人性面的管理，这种模式是今天人力资源管理与开发的主流。

第三，人事组织管理的基本职责。人力资源管理著名学者 Dr. Leonard Nadler 将人事功能分为四大类，并认为这四类功能是相互关联相互影响的。该四项人事管理功能应作为人事管理所应具备的基本职责：

（1）人力资源管理。

①人力招聘：人事招考与任用。

②人力面试：对具备适当学历及具有专业知识人员的选择。

③人力配置：对所招聘或录选的人力，配置在最恰当的位置（包括任用、调动、晋升、降级等运作）。

④工资制度：包括工资管理、工资政策、奖金计划。

⑤效益评估：对工作人员能力与工作成绩的考评。

⑥资料系统：对企业内及企业外有关人力的资料加以收集、登记、分析并输入资料系统（可利用电脑）以便随时取用并随时更新。

⑦福利制度：福利制度是挽留人才的主要方式之一。包括：保险、职工福利、退休制度等。

（2）人力资源开发。

①教育——教育的目的在于增加个人一般知识，而作为未来自我发展的基础。教育是一项基础性、广泛性知识及原理的灌输，此项职责固然有赖于各级学校，但目前企业为提高其人力素质，也拟定了员工教育计划，作为人才培训的职责。

②培训——培训是边学边用的培养员工方式，使员工知识、技术与行为的发展能与工作发生直接的关系。培训是以短期目标为方向，应眼前工作需求，即时应用。

③发展——以整体组织的预期需要为前提，确保组织拥有可充分运用的人力资源，以完成长短期目标。人员发展的目的在于满足组织及个人未来的需求，这是作为一个企业人事组织所必须担当的职责。

（3）人力资源环境。

①组织发展。组织发展是以行为科学理论为基础，以特定方法处理人际关系，其目的是维持、更新及改变组织关系，促使工作人员在组织中能获得满足，从而提高士气、增进效率。

②咨询服务。协助员工解决各项问题，促进沟通，使员工不满情绪得以发泄及缓解，并防止问题发生及人才的流失。

③工作年资。工作年资是为了求得工作质量的提高，借助工作方式、工作种类、员工参与，而使工作环境更加理想，劳资关系更加和谐。

（4）其他人力资源。

①人力计划。人力计划包括人力资源分析、人力需求计划、工作调动、升迁等工作。

②劳资关系。劳资双方对有关问题争执、协议、调节、和解的处理过程，其目的是实现双方共同利益。

③人事研究。人事研究不仅包括对现行人事制度的分析、检查、改进,还包括如何引进先进人力发展方法,调查分析员工态度及意见。这些都是人事研究的工作重点。

④前途开发。前途开发是单位或企业提供给员工长远发展机会,并妥善规划其发展的过程,使个人事业与企业发展相结合,以实现个人的理想与目标。

现将 Dr. Leonard Nadler 所列人事功能如图 2.6.1 所示:

人力资源管理	人力资源开发
(HUMAN RESOURCE MANAGEMENT) 人力招聘(Recruitment) 人力选拔(selection) 人力配置(Placement) 工资制度(Compensation) 业绩评估(Appraisal) 资料系统(Informations Systems) 福利制度(Benefits)	(HUMAN RESORCE DEVELOPMENT) 教　育(Education) (Training) (Development)
人力资源环境 (HUMAN RESOURCE ENVIRONMENT) 组织发展(Organization Development) 咨询服务(Employee Assistance Programs) 工作经历(Quality Of Work Life)	**其他人力资源** (HUMAN RESOURCE OTHERS) 人力计划(Human Resource Planning) 劳资关系(Industrial — Labor Relations) 人事研究(Research) 前途发展(Career Development)

图 2.6.1　Dr. leonard Nadler 四大类人事功能

3. 组织干部素质

为使人事组织能发挥其应有功能,实现企业人力资源的管理任务,企业人事管理工作人员应具有下列条件,这些条件虽难以完全实现,但也应以此为目标。

第一,知识

(1)一般知识:社会学、经济学、法律知识。

(2)专业知识:人事管理、心理学、劳资关系、意见沟通、咨询知识。

(3)公司知识:公司业务、公司产品与制造程序。

第二,能力

(1)沟通表达能力;

(2)谈判协调能力;

(3)辅导咨询能力;

(4)问题分析能力。

第三,工作态度

(1)重视沟通,建立共识;

(2)乐于助人,协助员工;

(3)简化作业,便利他人;

(4)研究问题,谋求解决。

第四,人格操守

(1)客观公正,有为有守;

(2)热心诚恳,团结互助;

(3)积极乐观,主动进取;

(4)吃苦耐劳,忍辱负重。

二、组织结构分析

1. 企业组织结构设计图示

第一,贸易公司组织结构(如图 2.6.2 所示)

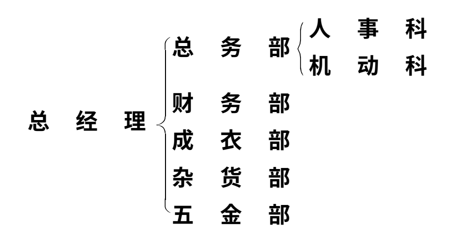


图 2.6.2 贸易公司组织结构图

第二,商业企业组织结构(如图 2.6.3 所示)

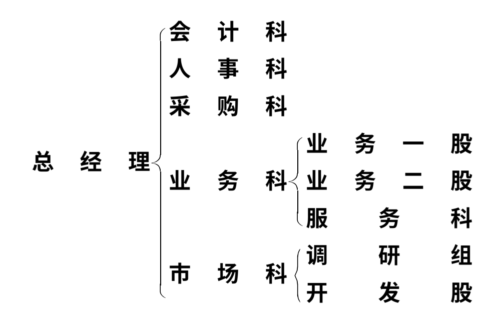


图 2.6.3 商业企业组织结构图

第三,制造业企业组织结构

(1)小型制造业企业(如图 2.6.4 所示)。

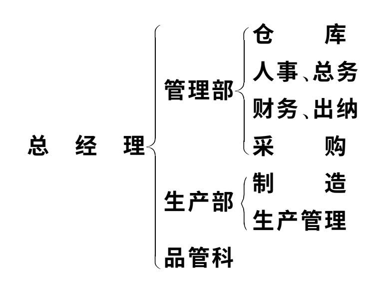


图 2.6.4 小型制造业企业组织结构图

(2)中型制造业企业组织结构(如图 2.6.5 所示)。

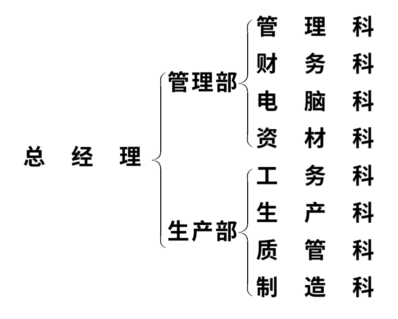


图 2.6.5 中型制造业企业组织结构图

（3）大型制造业企业组织结构（如图 2.6.6 所示）。

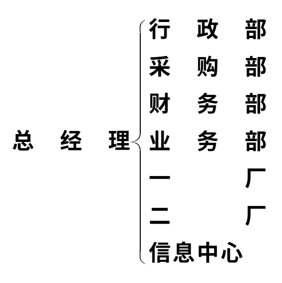


图 2.6.6　大型制造业企业组织结构图

2. 企业组织结构设计原理

第一，组织结构设计原理

（1）管理跨距（控制界限）：受单位主管直接有效地指挥、监督部属的能力限制。

①最适当的管理跨距设计并无一定的法则，一般是 3～15 人。

高阶层管理跨距约 3～6 人。

中阶层管理跨距约 5～9 人。

低阶层管理跨距约 7～15 人。

②设定管理跨距的要素：

人员素质：主管或部属能力强、学历高、经验丰富者，可以加大控制。

沟通渠道：公司目标、决策制度、命令可迅速而有效的传达者，主管可加大控制。

职务内容：工作性质单纯、标准化者，可加大控制层面。

顾问运用：利用顾问机构作为沟通协调者，可扩大控制层面。

追踪控制：设有良好、彻底、客观追踪执行工具、机构或人员者，则可扩大控制层。

组织文化：具有追根究底风气与良好的制度文化背景的公司可加大控制。

所辖地域：地域近可多管，地域远则少管。

（2）专业化：在可能的范围内由各单位人员担任单一或专业分工的业务活动，将可加强企业面对多变竞争环境的适应能力。

第二，组织设计九大原则

（1）组织的目标性：使组织内各部分于公司整体经营目标下能充分发挥能力而达成各自目标。

（2）组织的成长性：考虑公司的业绩经营与持续成长。

（3）组织的稳定性：随着公司成长而逐步调整组织是必要的，但经常的组织、权责、程序变更将使员工信心动摇。

（4）组织的简单化：组织的简单将有助于内部协调与人力分配。

（5）组织的弹性：保持基本形态，又能配合各种环境条件的变化。

（6）组织的均衡化：各部门业务量的均衡，将有助于内部的平衡与分工。

（7）指挥的统一化：一人同时接受二位以上主管管理，将使其产生无所适从的感觉。

（8）权责明确化：权责或职责不清将使工作发生重复或遗漏、推诿现象，易使员工产生挫折感。

（9）作业制度化：明确的制度与标准作业可减少摸索时间，增加作业效率。

3. 企业顾问体系

第一，顾问体系的运作

顾问组织的功能实际上已在今日企业中融入了直线组织与职能组织，这是企业为适应复杂的环境，仿效军事机构的参谋作业，担当企业经营的调查、分析、计划、追踪、协调、专案改善等工作所衍生出来的综合性组织。

顾问组织分为两种类型：

（1）一般性顾问：综合管理企业的经营、企划、检核、改善职能。其名称包括总管理处、总经理室、经理室、厂务室、秘书室、企划室、稽核室等。

（2）专业性顾问：具备专业功能所执行的决策作业。例如人事部、财务部、信息部、法律部、资材部、研究开发部、质量管理室、运输部等。

第二，直线型组织与顾问组织的关系

（1）直线型组织与顾问组织的区别。

①直线型组织是企业中直接从事生产或实现经营目标的单位。其权力的行使是通过由最高管理阶层至最低管理阶层的单一命令指挥系统连结而成的组织形态。

②顾问组织在企业中协助直线组织实现经营目标，担任企业经营问题的研究、计划、建议、解释、教育、说明、稽核、分析、检查、追踪、专案改善、调查等工作。

（2）直线型组织与顾问组织的关系。

①在企业组织的实际运作上，直线与顾问组织

并不易分清界线，因为直线组织中有顾问存在，顾问组织内部也有直线系统。

②一般而言，顾问形同秘书职能，由担任专业知识人员所组成的参谋组织，对其他单位并无行使命令权力，但一般顾问或专业顾问所拥有的权力，往往不局限于参谋作业，而尚有指示与执行权力，如人事科不仅负责拟订人事规则，也实际担任执行的职责。

(3)直线型组织与顾问组织的协调。

①直线型组织对企业的生产、销售作直接而有效的贡献，顾问组织在复杂的竞争环境中对企业经营运筹帷幄，两者职能不同，但对企业的贡献则完全一致。企业最高管理阶层应了解并尊重组织机能，避免权责混淆或偏重于直线或顾问，造成人员间心理不平衡，影响工作效率与内部团结。

②企业成员均应了解组织关系与本身的职能，直接主管于其权力范围内可作决策与指挥，于整体运作上也应经过各相关单位或顾问的会签与经理的核准，方能发布实施。顾问组织建议如获准实施，也应以上级主管名义行事，而不可以直接命令。

③建立完善的组织体系与制度设计，划分各单位甚至个人的工作职责与权限，使公司成员在明确的范畴内运作。对于无法划分部门或关联性作业，可指定层次较高的主管专门负责，组织专案小组、委员会或由上级主管指导主办单位。

三、人事管理编制标准

1. 比例定员法

这是一种依据相关人员之间的比例关系来计算确定员额的方法。

如果某类人员的数量是随着职工总数或另一类人员总数的增减而增减的，就可找出它们之间的变化规律，确定它们之间的比例关系，则这种比例关系便具有标准的性质，可以作为计算定员的依据。例如，在食堂工作人员和就餐人数之间，托幼工作人员和入托儿童之间，教职员工和学生人数之间，工会工作人员、管理人员、运输人员、勤杂人员和职工总数之间，都存在这种比例关系，根据就餐人数、入托儿童总数、学生人数、职工总数及相应的比例，就可计算出相关人员的定员人数。

(1)计算方法。按职工总数或某一类人员总数和比例定员标准来计算定员人数。计算公式为：

$$定员人数=\frac{职工总数或某一类人员总数}{比例定员标准}$$

例如，食堂工作人员的比例定员标准如表2.6.1。

表 2.6.1 食堂工作人员比例定员标准表

食堂就餐人数	食堂工作人员与就餐人数的比例	
	每日开饭 3 次	每日开饭 4 次
200 人以下	1∶(25～30)	1∶(20～25)
200—500 人	1∶(30～35)	1∶(25～30)
500 人以上	1∶(35～40)	1∶(30～35)

假设某企业职工食堂的就餐人数为190人，每日开饭4次，比例定员标准写为1∶20，则食堂工作人员的定员为：

$$\frac{190}{20}=9.2\approx 10 \text{ 人}$$

(2)确定适用条件。比例定员法的特点是定员人数随职工总数或某一类人员总数成比例地增减变化。因此，应用此种方法时，首先必须确定所要定员的这类人员同职工总数或另一类人员总数之间是否切实具有客观的比例关系。如果不具有此种关系，则不能应用此法，否则就是滥用，计算出的定员就不会合理，不会符合实际。

(3)确定比例定员标准。确定比例定员标准要正确反映影响定员比例的因素，防止简单化。当存在多种影响因素时，要按影响因素成组确定比例定员标准。如食堂工作人员的比例定员标准就应根据就餐人数多少和开放次数多少分组确定，如表1所示。一般地说，当工作量越大时，由于能更加合理地分工协作，实行兼职作业，充分利用工时，个人劳动效率能够提高，所以用人数量的绝对值虽然是增加的，但相对值(即比例定员标准)往往是降低的。

此外，确定比例定员标准一般应有一定幅度，以适应不同的条件，便于因地制宜，防止脱离实际。

(4)主要应用领域。比例定员法主要适用于确定定员人数随职工总数或某一类人员总数成比例增减变化的工作岗位的定员，如某些管理人员的定员或服务性单位的定员。确定某些生产工人的定员也可使用此种方法。如木模工可按造型工的人数和比例定员，焊工可按铆工的人数和比例定员等。

2. 岗位定员法

岗位定员法是一种根据岗位数量和岗位工作量计算定员人数的方法，是依据总工作量和个人劳动效率计算定员人数的一种表现形式。在有些条件下，用人多少与生产任务多少没有直接关系。用岗位定员法确定定员人数所依据的工作量不是生产任务总量或其转化形式，而是各岗位所必须的生产工作时间总量；工人劳动效率也不是按照劳动定额计算，而是按照一个工人在每班内应有的工作负荷量计算。

(1)主要内容与应用规则。岗位定员法分设备岗位定员和工作岗位定员两种。

①设备岗位定员。是在设备开动时间内，不论生产任务是否饱满，都必须进行看管的情况下所采用的定员方法。看管这些设备，有的是多岗位工人共同操作，有的是单人操作。对于多岗位共同操作的设备，定员人数的计算公式是：

$$\text{班定员人数}=\frac{\text{共同操作各岗位生产工作时间之和}}{\text{工作班时间}-\text{休息与生理需要时间}}$$

式中的生产工作时间是指作业时间、布置工作地时间和准备与结束时间之和。工作班时间减休息与生理需要时间，为一个工人每班应有的生产工作时间，即工作负荷量。

例如，某车间有一套制氧量50立方米/小时空气分离设备，现有3个岗位共同操作，经过工作日写实测定，甲岗位生产工作时间为260分钟，乙岗位为300分钟，丙岗位为240分钟。根据该工种的劳动条件和劳动强度等因素，规定休息与生理需要时间为60分钟。则该空分设备岗位定员人数应为：

$$\frac{(260+300+240)}{480-60}=1.9\text{ 人}\approx 2\text{ 人}$$

按上式计算得出的人数只是一种初步的核算结果。它为合并岗位、实行兼职作业提供了可能。在实际工作中，还要根据计算结果，重新进行劳动分工，才能最后确定岗位数和定员。

对于单人操作设备的工作，如天车工、皮带输送机工等，主要应根据设备条件、岗位区域、工作负荷量等因素，按照上述原理，并考虑到实行兼职作业和交叉作业的可能性，来确定定员。

②工作岗位定员。是在有一定工作岗位，但没有设备或没有重要设备，又不能实行劳动定额的情况下所采用的定员方法。确定某些辅助生产工人和服务人员(如值班电工、茶炉工、门卫人员等)的定员多用此方法。这种定员方法和单人操作设备的岗位定员方法基本相似，主要根据工作范围、岗位区域、工作负荷量等因素，并考虑合并岗位、兼职作业的可能性来确定。

③全部定员人数的计算。上述岗位定员方法，得出的都是单台设备(岗位)的班定员人数。在计算全部定员时，对于有同类设备(岗位)的，要乘以同类设备(岗位)数。对于实行多班制生产的，需要按生产班次，计算多班生产的定员。对于轮班连续生产的，还需按轮休的组织方法计算替休人员的定员。对于因缺勤所需的预备人员的定员，同设备定员法一样，一般可在一个车间或工段的定员确定后统一计算，以免造成人员不定或浪费。全部定员的计算公式如下：

$$\text{定员人数}=\frac{\sum\left[\text{单台设备班岗位定员}\times\text{同类设备(岗位数量)}\right]\times\text{班次}\times\text{替休人员系数}}{\text{出勤率}}$$

式中的替休人员系数，在实行三班轮休制和两班半轮休制的条件下为 7/6，在实行四班三运转的条件下为 4/3。

（2）主要应用领域。岗位定员法主要适用于装置性生产中以看管设备为主的工种以及其他看管性岗位。因为这些岗位的劳动消耗量和产品数量没有直接关系，不能实行劳动定额，人员数量不和生产任务相联系，而和看管范围、岗位责任和安全因素等密切相关。

第三篇　经理时间管理艺术

第　三　篇

第一章　经理的时间管理

一、时间管理概念

谈到开发时间,必须知道时间理论。理论并非是无法证明的,对理论上不能得到佐证的技术,所获得的成果也非常有限。因此,要了解时间的真面目,除了解析时间真正的内涵以外,还必须对自己如何利用时间即“活用时间”加以摸索,才能确实知道时间的本质。

1. 应用时间的理论根据

什么是时间?

令人吃惊的是,有许多作者未针对这个问题加以思考,就坦然地述说时间。这种虽对时间本质模糊不清,却能写出很多书的现实确实令人敬佩。或许是这些人过于聪明,但管理者仍对时间存有种种疑问。

以树木为例,枝叶生长的根本是根。不了解时间的本质而探讨时间,就好象无根的枝叶末梢,这种议论容易陷入错误的方向。目前,有很多此类的书泛滥于市面上。

为了有效地说明时间管理术,必须针对“什么是时间”,充分加以讨论,缺乏思想与理论根据的时间术,可说是毫无意义的废物罢了。

时间包含在人与事务中。以数学的论点看,即是一种函数关系。

时间的函数性〔$f(a,\beta,\cdots\cdots)=K$〕

例如:表示圆的数学关系式〔$f(x,y)=(x-a)^2+(y-b)^2-r^2$〕,双曲线〔$xy=s$〕。

类似此类函数〔$y=f(x)$〕,x 与 y 之间,有着密不可分的关系存在。

同样地,时间和人、事物的密切关系,表现在时间的存在形式和数学函数中。例如,活用时间,即为左右生活充实度的密度函数。此密度函数为时间数学函数内的那一种。

数学函数的特性,其关系式为曲线(函数必为曲线)。相对地,依尝试而言,钟表上表示的时间,一般的印象是直线形象。

但是,在活用时间的范围内,绝不可能是单纯的直线关系。因为,活用时间具有伸缩性、生命性和密度性。这与活的事物(生物)相同,具有流动性、可能性和柔软性的完备曲线。

钟表时间,即表示时间以直线处理。依据这种方式,时间生存的侧面、实际生存的侧面和思考的对象,必然产生脱节的现象。持钟表时间观点的时间论,缺乏以人为中心的概念,并且干涩无味。

2. 时间的微分与积分

捕捉时间的方法有两种:一是注意时间微小的部分,即将极小时间的变化、差异、运动、现象加以认识,称之为“时间微分”。“瞬间”是时间微分的象征,也就是无限小的时间内,于零开始到一定时间内所产生的事物。如:选手瞬间的爆发力,即在瞬间——眼睛几乎看不到的微小时间内发挥出来。两个体育选手一决胜负的关键,常决定于瞬间的爆发力。瞬间,对于时间的性质、特征和运动是最鲜明的表示方法。换句话说,时间的本质,以时间的微分观念最容易把握住。二是让时间充分地延长和堆积,时间的变化、运动和构造被称为“时间积分”。

“积分”的概念,从长时间的尺度加以了解,如“一年”、“时代”、“世纪”,即是积分的时间。

时间经过这个世界时,产生收敛现象、发散现象、循环现象和振动现象。收敛、发散、循环、振动,可思考为时间引起的作用。对这些运动特征加以认识,必须依靠时间积分方法。

时间的微分与积分,最重要的论点,为“河流”及“大海”。河水是从上游流向下游,保持一定的律动。水面上的波光粼粼,水流动的潺潺声,能明确显示时间的微分。

另一方面,海与河流不同,好舍己为人,以本身象征悠久的时间。从惊涛拍岸所产生白色的浪花,眺望海边与水平线连接的那一端,感觉上时间是停止的,让人有种回溯到一百年或三百年前的感触,或者跨越时空到达未来的梦想。

时间的本质,以“流程”而言,是属于意识流程和生命流程、时代流程,每一流程都能以时间的运动加以捕捉。如果要正确地把握住流程的运动及本质,就必须掌握时间的微分和积分规律。

时间的流程，由微分的时间和积分的时间构成。例如：时代的流程，最终是用积分方法来下结论。但是，左右流程的时间及无限小时间，是由微分方法来决定。

管理者的人生，以生存的时间流程加以捕捉。以此方式，管理者对于自己人生的微分与积分，享有共有而实际的存在。简单地说，充实自己现存的瞬间，最后形成充实的一年、十年乃至一生。

3. 时间价值的计算

下面把“时间价值”与钟表时间价值、活的时间价值，做一比较探究。时间价值，是一小时或一日的单位时间所产生的价值。然而，在某时间内所获得的价值总量(生产量、利益额)等，以下列公式表示。

价值量(v)＝时间价值(q)×时间(t)

较聪敏的人，对时间价值，以物理学方式表示：

工作效率＝力×距离÷时间(某时间内的工作量)

从以上方程式中，可以明显看出时间价值。

这些推论与事实相符。工作及人的一切活动，可从时间观点捕捉。发生的价值 v，等于时间价值 q 乘以时间 t，能加以肯定。

被实现的价值，其投入的时间，以钟表时间或活的时间场合计算，会有很大的差别。其中的原因，由上述可以明确的了解分析。

对时间 t 的观察，由钟表时间和活的时间的差别，t 可随之改变，产生距离。

以一日工作八小时为例。如果以钟表时间计算，即为八小时。以生存时间计算，则要考虑时间的伸缩性、厚度及密度等因素。比较的结果，八个小时工作时间会产生膨胀收缩的效果。

这种思考的困难，在于不易以常识衡量。例如：习惯于钟表时间的公司职员，公司一日八小时的工作数，要产生一日十六小时或五十小时的工作数，会有强烈的抵触感觉。

第二种较易接受的思考方式是，价值量 v 的差别，是由时间价值所产生的。

以刚才提到的情形来说，假设时间 t 为定值(八小时)。相对地，单位时间价值 q，则是保持各种价值的变数。生活于钟表时间的人，其 q 值是僵硬的，属于安定停滞型。而生活于活的时间的人，实际的深度、延长、厚度一体化，形成时间价值 qt 值有无限大的可能性。

为何 qt 值在可能范围内极大化。钟表时间的生活或活的时间的生存生活方式，其选择方法，是根据 qt 值，由价值 v 的大小加以左右、决定。

另外，还有一个必须重视的问题，即为“效率”问题。

效率会带给时间 t、时间价值 q 很大的影响。工作效率化，将八小时的工作时数，以五小时完成，则节约了三个小时。如此，效率提高五分之三，也就是百分之六十的工作效率。

以上的说明很容易了解，但也可能产生误解。因为效率的类型有两种，上述只是其中一种。

效率，常以“外部效率”或“钟表效率”称呼。一般广泛通用的效率属于这种。信息化、技术革新、合理化、系统化、标准化，是由人的外部对环境加以改善，使钟表效率提高，同时，也使钟表时间产生的时间价值增大。

此外，有一种效率称之为“内部效率”。是从时间论上，采取不同的角度所采取的观点。反不如钟表效率。

实存效率，并非由人的外部产生，而是由内部发生。生存构造、实存深度、充实度、判断力、集中力，能对时间产生作用，使实存效率提高，同时活的时间的时间价值也随之增大。

时间效率提高，时间价值增大，这是时间开发的重要课题。因此，钟表时间效率化、时间有效活用和时间的管理是相当重要，但如缺乏活的时间的观点与方法论的展示，则开发时间无法获得充分的成功。因此，开发时间如果在钟表时间、活的时间两方面徘徊不前，反不如在活的时间上下功夫为好，而后推展实行。

4. “时间意识”与人生

(1)对时间的探讨。

对时间的探讨，必须将以下三点明确化。

第一，时间是由钟表时间和活的时间两者共存而组成的，而后者与人的生存有密切的关系。

第二，时间是高度的抽象名词。要认识时间的重要性，必须具有高度的思考能力。

第三，时间的增长属于高层次的思考与自觉性的思考。

空间和物体，用肉眼能够看见。如咖啡杯、橱柜能根据其形象加以识别。但时间并不能与形象相结合。对时间的认识，不能依靠视觉或表面形象。

用欲求、意志、感情、情念，是无法认识时间的。因而，当管理者面临喜怒哀乐时，常忘记了时间的存在。

时间意识，是属于可知性的。管理者必须更细致

地分析。

（2）时间意识化程序。

时间的意识化，通过以下程序施行。

首先，必须将时间加以"分节"。因为时间具有延长、厚度和密度等特性，根据这些性质，把时间区分，使事情成为可能；即依靠这些理论，这种作法，使漫长的时间，处于缓和和扩张的起伏状态。

接着，要把时间加以分区，按照区间分别。区间的重要，是将时间"切断"。例如：管理者使用"时段"是用时间区间的方法把时间分区。

再者，时间的价值，是对时间的意义和价值分析、把握。譬如：依照"顺序"进行，是一种时间的概念，展开的顺序也极有意义。另外，含有特权的空间如舞厅、皇宫、董事长室，时间也存在着特权的价值。如不能对这种时间的意义和价值加以分析、认识，是无法具有较深的时间意识的。

另外，对时间的总合的认识。如在区间（期间）的范围内加以把握，是属于总合认识；在某种情况下，必须对时间的实存性质、意识、价值，做总合的认识。历史认知，是时间总合认识的典型例子。时间意识，需借助于时间积分的考察方式和手续。否则，不易取得良好的效果。

时间的意识化及时间意识，对开发时间来说，是不可缺少的。因为开发时间是从将抽象的时间意义给予意识化开始的。开发时间是以时间价值增大，自我充实为目的，即你对时间意识化做到了某种程度。

事实上，每个人都具有某种程度的时间意识。有许多情况管理者对事情并非十分自觉。所以，没有充分做到时间意识化。有时，对现有的时间意识已感到满足，未能充分实现时间意识化。

这些都将成为开发时间的绊脚石。开发时间的出发点是意识的转换。如果没有不停的时间意识转换，你要开发时间，是无法获得成功的。

5．时间的知性与感性

管理者对时间认识的能力，相当于对时间的体会，即依存于判断力、分析力、推理力、构想力等理性的思考和感知，而带给人们时间意识。

认识时间的源泉，除了理性以外，还有另一种点——"感性"。

感性的行为，又可称为"感觉"。把时间当作一种捕捉感觉的作用，称为"时间感觉"。

管理者具有一定的时间感觉是毫无疑问的。在进行某些行动时，虽然没有看钟表，但对于时间的早、晚、长、短有实质的感受。关于时间的密度、运动、律动，也存有一定的感觉与体会。

每个人都具有不同的感觉，感觉可以说是一种能力的表现，因个人而有差异。同一个人的身体内，这种能力于睡眠中会产生很大的标准差。

时间感觉，现象非常明显。在所有的感觉中，时间感觉一直处于负数的状态。例如："短"、"长"、"时间过了很久了"、"就快了"、"在这期间"，管理者经常保持这种惰性的时间态度，是无法与钟表时间所把握的精确度相提并论的。此外，对于形态、色彩、规程、味道、温度的识别能力，也是相当有限的。

一般人认为时间具有惰性的性格。但以管理者的观点，这并非是属于性格，而主要由以下两种原因产生：第一，时间感觉较他人散漫；第二，时间意识不发达。如果不从根本上加以改进，即会一直处在迟钝的时间感觉中。

相反地，为了提高认识时间的能力，对时间的感觉、使时间意识明确化，是相当重要的课题。在睡眠中，锻炼出判断是否处于胡思乱想或清醒的状态，才是有效的方式。

理性与感性，是开发时间的两种牵引力。强烈而明晰的理性，敏锐的感性，能给开发时间的很大的贡献。通常，管理者是以理性为基础，感性能辅助理性、能更完整地认识时间，甚至全面性地取代理性。

6．时段主义的误区

认识时间的方法之一，是借助于钟表，对时间加以表示，设计"时段"，详见表示时间位置、时间经过。这种对应的形式称为时段主义，即"将时间予以时段化的思想及观念体系"。"时段表现主义"、"时段分割主义"、"计划主义"等都是由"时段主义"变化而产生的时间观念。

由此可知，时段主义的合理性，是毫无疑问的。它使时间意识发达，有着很大的贡献。钟表的发明，给予时间物理量上的衡量标准，保证时间的正确性。让管理者能针对休闲时间、工作时间，合理的计划与管理，使效率得以提高。这些是时段主义的优点。

从反面来看，时段主义将时间完全时段化。关于时间的问题，延伸到管理者的问题，全部予以数量化，最后还原成一张计划表。时段主义是很容易掌握并很实用的方法，但由于它是彻底的还原主义，把"人生与时间"的实际重大问题，以乏味的时间计算术歪曲和矮化。这是时段主义所产生的致命性缺陷及其危害。

在所谓的时间管理论中，这种问题总是重复提到。世上泛滥的时间管理论，即是本质性的时间加以

管理的思想论调与观念体系，它立足于时刻主义、计划主义是毫无疑问的。

从时间术来看，时间管理是十分有效的方法。旧有的时间管理论根本的缺陷及实际存在已完全无法脱离时间的问题，在毫无疑问的情况下从头至尾，将时间问题以时段及计划方式来处理，这就是它的缺点。对于说明管理时间的书籍，几乎完全是这类形式，好比砂子一般，毫无味道，都是由这缺点引起的。

更要强调的是，从时段主义到管理时间而产生的思想及观念体系，会使管理者的生活感到窒息。这是远离自管理者实现的阴谋，属于陷阱。如果要实现自管理者价值，就必须站在自管理者生存的原点上，以免掉入误区。

7. 时间独特性

一般管理者不善于时间管理，恐怕与时间的独特性有关。现将其独特性阐释如下：

（1）供给毫无弹性：时间的供给量是固定不变的。它的供给量在任何情况下都不会增加，但也不会减少。因此，管理者无法针对时间进行开源。

（2）无法蓄积：时间不象人力、财力、物力和技术那样被积蓄储藏。不论管理者愿意或不愿意，管理者都被迫按一定的速率消费时间。因此，管理者无法针对时间进行节流。

（3）无法取代：任何一种活动都有赖时间的堆砌。这就是说，时间是任何活动所不可缺少的基本资源。因此，时间是无法取代的。

（4）无法失而复得：时间不能象遗失物那样失而复得。它一旦丧失，则会永远丧失。例如，延迟半小时开车的司机安慰乘客说：“不用担心！管理者会把丢失的时间抢回来，因为管理者将按原定时间抵达目的地。”虽然开快车可准时抵达目的地，但是司机与乘客却要因此而支付额外的代价——如危险性、油量耗费、汽车折旧的增加等。严格说来，丧失的时间是无法挽回的。

8. 时空的关系

时间和空间有着密切的关系。管理者不可能将两者分开来加以思考。为了能探索到“活用时间”的奥秘、广度，处理好时间和空间的关系是至关重要的。

（1）时间与空间的相互影响。时间和空间的关系，第一就是“影响”的关系。

从未开发过的土地，到形成开发热潮的现象，就是时间影响空间最好的例子，和非洲土地的沙漠化、建筑物的老朽是同样情形。如铁的氧化或自然风化一般，时间会氧化或风化成空间。

相反地，空间影响时间是怎样的情形呢？举个例子：

中国东晋诗人陶渊明写的《桃花源记》，那些为“避秦时乱”的移民，长期稳居后到“不知有汉，无论魏晋”。

又如，人在列车之中，一面听着音乐，一面浏览着窗外的景色。突然，窗外出现了奇妙的景色。这个时候，一般人的目光都会渐渐地被景色所吸引，一时忘记了音乐的存在，只注视着景色。这个过程是，在时间（音乐）中，空间（景色）渐渐地侵入，最后竟全面地取代了时间。脑中的思考原本沉浸在音乐或对方的会话之中的时候，周围突然发生意外事件，注意力就会转移到那上面去。这是由于空间的突然侵入，时间的流程被迫中断，不按规律办事的原因。

时间和空间的“影响”关系，在思考中也常出现。思考有时间性和空间性二重属性，两者时常互相影响。理论性地顺序地思考的时候，突然的一个意念、意象的出现，就会产生慢慢的膨胀即空间的侵入影响；另一种情形是，它被某个意象吸引去的时候，不经意的思想理论或文章，会有纷乱的出现即时间的侵入影响。

时间和空间的第二个关系是“规定”和“支配”可以当作同义词。东西一般都有耐用年数，时间是东西的寿命，因此，规定的存在就是支配的存在。

规定他人或支配他人的力量，时间要比空间来的强而有力。但是，空间规定或支配时间的情形也并非没有。例如古代的希腊，思想家、科学家、文学家等人才辈出。市民诞生的数目与政治参与热情，都远远超越了当时其他的地区。都市的空间便由此产生，直到今日，这段时间带来了极大且长远的影响。

再如，随着今日的都市化，产生了交通阻塞现象。热闹集中的都市空间，不可避免地带来了交通阻塞，对时间也带来了很大的影响。

（2）时间和空间的变换。时间和空间之间，有着魔术般的关系。两者虽然是完全不同性质的东西，但是空间变换时间，时间变换空间的例子，可以说是绝无仅有的。

关于空间变换成时间的例子，在托马斯·曼的长篇巨著《魔之山》中，有非常精僻的叙述。由于篇幅很长，所以仅引用某一部分予以说明。

“踏上旅途已有二日，人类还有生活在人类周围的事物，对尚未扎根的青年是更甚的事——是日常生活，即义务、利害、忧虑、目标，用自己的名称称呼

的事物的时代已经远去。这些在前往车站时的马车里思考后，也已经远远离去了。”

“通常，只有凭着时间产生的力量，在管理者人类和故乡之间回旋，显示出扩展的空间。即空间也时时刻刻产生心理性的变化。然而，这和时间产生的变化相似的东西，在某种意义上，更为强烈。”

“和时间相同，空间也会产生被遗忘的力量。但是空间是将人类从各种关系中解放出来，转移到自由的自然状态的方法。实际上，空间可以使孤独的俗人，瞬间成为流浪者。”

空间变为时间，和时间都有相同的作用。通常没有发觉这点的人，也没办法说明。还有，回顾自己的旅行体验的话，的确如此，不是吗？讨厌的事，过了不久会遗忘。为了忘却讨厌的事而旅行的人也很多。这种场合里，时间和空间就是相互变换的关系。

其次，时间变换为空间的，可举钟表或电影为例。钟表上时间的推移，是钟表上走动的指针来回的运动，是空间性的表现。变换是“印象”，钟表是空间印象变换的装置。电影则是由几百个、好几千片段，经过高速的连续放映，而在银幕上出现的运动空间。以上例子如果还不明白，那么想想音乐或说话，就比较容易了解。

音乐、说话的言词是由声音的连结，如同念珠一般联结而成。它会浮现一种意念，这是时间的功用。管理者一边听着音乐，在不知不觉中自然的情景就会浮现脑海，听着对方的话，脑中也会描绘出各式各样的印象。这个时候，时间变换成空间，时间创造空间。最后，现代物理学或非欧几里得几何学，也有空间和时间互相变换的原理。实际上，变换公式早已被提出。

(3)时间结合空间的例子。空间和时间的第三关系，是“结合”。干柿子或鱼干，首先是柿子和鱼在时间的流逝里，才成为干燥的食品。新建房屋的时候，墙壁要上水泥，经过数日，水挥发了才算完成。空间和时间就是如此，有接触，也有结合的。史丹达而或卡夫卡的小说，是针对未来的读者而写的，实际的价值直到数十年甚至数百年以后，才能被认定。歌剧这门艺术，是空间（表演剧）和时间（音乐）密切结合的产物。这是马上就能理解的。

时间和空间有相互排斥的情形。

例如：用独奏乐器演奏的表现情感或思想旋律中，极度地排斥空间性，强调音乐所特有的“时间”。这一点是音乐中所特有的特殊类型。

集中精神抽象思考。这个时候，思考在头脑中进行，已失去了面的空间，只是执拗地持续一条线，化成“时间线”。相反地，空间排斥时间的例子，可以举泡泡或火花。这些东西的美丽，就是空间排斥时间的瞬间之美。这如同昙花一现一样，永远存在的泡泡和火花，是没有人会认为它美丽的。

绘画和照片也排斥时间，但并非绝对如此。因为优秀的画家和摄影师，在一幅画或一张照片中，可以深刻地显出时间性。

(4)时间和空间的相互关联。首先，时间和空间的异质性。从时间这方面来说，时间第一是看不见、听不到、摸不着的；第二，空间具有可逆溯性，时间却是不可逆溯的。管理者现在可以自由地回到经过的道路，粘土造型也可以还原。但是，时间从过去到现在，直到未来，都是单方向的流动，这条时间线是无法逆溯的。

其次，时间和空间的同质性。空间可以分割，这是谁都知道的。譬如一块土地（空间）配上住址，或绘成地图，或加上座标化等方法，所有的空间都有分割的可能性。时间方面有“时段”这个专有名词，时间可以分割成时段。进入电脑时代后，就有了分配时段的时间分割系统。

人类生存的意义，是共同具备了时间性和空间性。也可以分割成时间和空间二种不同的意义。

意识的时间面。所谓“意识流”就是“思考路线”，即时常有中断或被切断的情形。管理者能够自觉地中断意识流动，随时进入别的意念。

意识的空间面。这种场合，意识第一成为大脑内部的荧幕，可以显现各种事物。显现就是分割自如。闭着眼睛，也可以浮现附近公园的全景，甚至一瞬间，可以将角落里的长椅背的裂缝的特写镜头浮现在脑海。

印象是无限的。人们使用言语或记号，将无法统计的资料加以记忆、贮存，必要时可随时想起。这就是神经细胞和神经突出的接合部的效用。思考空间是由大脑生理机构支撑，并由此扩展开来。在这种情况下，资料是通过脑的皮质空间和边缘空间而广泛地分布着，而且已条理化。管理者从中把必要的资料记忆、活用。灵活的取出资料的过程，即人的思考活动。关于时间和空间的关系，还会加上人类的判断和行为，进行人为地选择。选择常常需牺牲一方的利益。例如，为了建设高速运输系统而破坏自然，就是牺牲空间而优先考虑时间。但是，相反地，牺牲时间选择空间的例子如，垄断交通举行祭典或不乘高速运输系统，改搭行车速度缓慢的公交车，享受悠闲的

旅行雅兴的例子,就是这种情形。

当然,也有时间和空间共存的情形。例如,北京的街道,就是历史(时间)和现代都市空间的调和与共存的产物;另一方面,历史性价值很高的建筑物和街道,由于都市大开发等理由而遭破坏的例子也同样存在。

(5)控制得当者获胜。探讨有关时间和空间问题的同时,还有一件绝不可遗漏的事情,这就是“间”的问题。间就是“空白、间隔、休止、距离的任何一个或全部”。在此列举的每一个都是含有时间性和空间性的概念。

例如,书中的某一页,是由文字图片和白纸构成的,而这个底纸,就是空间性的空白。另外,管理者想正确地回忆起过去体验的时候,常常会发生细节记忆缺漏的现象,这就是意识(思考)中的时间性空白。对于休止、空间性来说,就好比是楼梯的出入口、或车站月台或置于道旁的长椅一般的东西;就时间性来说,文字,就是音乐的休止符。“间隔”一词,也被用来分开空间和时间两种情形而使用的(英语的 interval 是时间概念),相对近在眼前“间隙”这一词,语意虽近似,但明显地倾向空间这一方面,很少用于时间方面。就“距离”来说,除了物理学空间的距离以外,也可以用在时间的距离,即存在心理的距离。即使近在眼前,但心里却有咫尺天涯相隔遥远的感觉。相反,也有相隔遥远,却心有灵犀一点通的朋友。

(6)明白“间”的本质和价值。管理者做应进一步的分析,把它的功用明确化。

第一,管理者使用在空间和时间上,管理者就是结合时间和空间的“通路”。

这种功用是不可否定的。例如,历史性事件,若没有经过一定的时间,要正确地认清本质是困难的。如此可知,空间和时间之间的交通、传达,变成可能,这就是间的作用。

第二,间是空间和时间的变换装置。尽管空间和时间之间有魔术一般的变换关系。但是,间是这个变换装置之一,这是一点也不含糊的。例如,无论多么好的朋友,如果相隔得太远,感觉就会开始疏远。物理性的距离,会由空间性的间,转换成心理性、时间性的距离。相反地,时间变换成空间,可以由铀和雷等放射性物质的半衰期为例。镭的放射半衰期是1622年。半衰期就是时间性的间。镭便是根据时间性的间,每1622年就将放射能量减半。也就是它变换成空间性的特征。

第三,间也有虚无和否定以及消极性的情形,但是,相反的积极性意义和实际效用也有。就价值论来说,间是没价值性的,但它可以产生出很大的价值。和对方谈话或工作上的交涉,间是不允许存在的,要赶紧消除才好。这时候,管理者就有负面的价值了。相对地,无论怎样的言词都能制止的沉默也有,此时,沉默就是间,是有千金难买。间隔和休止的价值,在音乐上,格外地大。即使相同的音符,在音变长后随时插入休止符,曲调就会全然不同。间隔和休止符会改变将曲调的旋律,甚至创作出新曲。关于间的本质探讨,要视人类的智慧和应用方法而定,换一句话说,就是由“实际的战略”来决定间的价值。

8. 时间的管理

因为时间具有“供给毫无弹性”、“无法蓄积”、“无法取代”、“无法失而复得”等特性,所以在各种经济资源中,时间最不为一般管理者所理解。也许正因为如此,时间的浪费比其他资源的浪费更为普遍,也更为严重。

所谓时间的浪费,指对实现目标毫无贡献或贡献的时间消耗。“时间管理”所探索的是如何克服时间浪费,以便有效地完成既定目标。特别提醒管理者注意的是,“时间管理”并不是指以时间为对象而进行的管理。由于时间总是按着一定的速率光临,并且按照同一速率消失,所以时间本身是无管理的。“时间管理”的正确涵义应该是面对时间而进行“自管理者管理”。管理者究竟应该如何面对时间而进行自管理者管理,以便克服时间的浪费呢?管理者认为可以从以下两个途径入手:

(1)建立正确的时间观念;

(2)培养克服时间误区的技能。

9. 有碍时间管理的四种观念

一般人在不同的环境、不同的年纪、不同的心绪下,对时间可能会保持不同的看法。这些看法之间往往是相互矛盾的。例如管理者有时认为“光阴似箭,日月如梭”,有时则认为“时间象蜗牛一样地爬行”,甚至有时更认为“时间处于静止状态”。再如当管理者需要料理的事情太多时,管理者总是感到“时间不够支配”,但是当管理者无所事事时,管理者又感到“不知如何消磨时间”。由此可知,一般人对时间的态度是极为主观的。在各种时间观念之中,有四种观念特别不利于时间的有效运用。它们是:

(1)视时间为主宰;

(2)视时间为敌人;

(3)视时间为神秘物;

(4)视时间为奴隶。

10. 视时间为主宰的人:重形式而不重实质

视时间为主宰的人,将一切责任交托在时间手中。对这种人来说,它被当作一种信念。这种人深信"这只是时间问题"、"岁月不饶人"、"时间是最好的试金石"这一类的说法。在这种人心目中,时间犹如驾驶员,而他们则好象乘客!

视时间为主宰的人的一个主要行为特征,便是重形式而不重实质。下面是一些具体实例:

尽管他们有时需要更多的休息,但有些人每天总是在同一时间起床,尽管他们有时在那个时间并不感到饥饿。但是有些人每天总是在同一时间进餐。

有些人总是恪守固定的时间办事而不愿稍作变动。例如管理者在下班时,虽然次一班6:05分的班车不愁没有座位,但是他们总是乘5:45分那趟拥挤不堪的班车。

有些管理者总是以时间为行为准则而忽视其它一切。例如长途电话的通话时间一超过三分钟,则令管理者感到极度不安,虽然增加的通话时间可以节省几天的旅途奔波或是代替冗长的会议。

视时间为主宰的人虽然重形式而不重实质,但这并不意味他们一定喜爱形式。管理者有时也会违背形式的要求,但管理者不敢公然违背,而只是以"自欺欺人"的方式逃避。例如管理者常听某些人说"偷得浮生半日闲"。言下之意为:

(1)他们不应当在忙忙碌碌的工作中偷闲;

(2)他们想偷闲,而且无论如何都要偷闲;

(3)他们期望能避免罪恶感或良心的谴责。

视时间为主宰的人并不面临"选择"的困扰,他们生活得颇为潇洒,因为他们只需听从时间的指挥而无需费脑筋。他们最大的缺点在于无条件的向时间屈服,以致不能善用时间,发掘生命过程中无穷的机会更无从谈起。

11. 视时间为敌人的人:重效率而不重效能

视时间为敌人的人,经常将时间当作超越与打击的对象。这种人的行为特征为:

(1)自管理者设定难以完成的时限,以便"打破记录"或"刷新纪录"。例如这种人开车上班,喜欢寻找捷径,以便创造纪录;对这种人来说,节省下来的一点时间好象能积蓄下来似的。

(2)在任何约定时间的场合,因早到而感到"胜利"、因迟到而感到"沮丧"。这种"胜利"或"沮丧"的感觉,是针对时间的早晚而产生,并非针对时间的早晚所导致的后果而产生的。例如有些人开会总是早到,则令早到的便是等候其他与会者的来临。仍有一些人因约会时迟到一、两分钟而感到沮丧,他们却是因自己与时间打输了一场仗而感到沮丧。

视时间为敌人的人一个最大的长处,便是洋溢着突破障碍的竞争精神。但与时间竞赛的人,是终究注定要失败的。其次,当一个人的心理经常处于竞争状态,他将难以充分体会经验、成就或喜乐。管理者也将难以生活在现在,因为他的心摆在了下一场的战斗上。管理者视时间为敌人,就是重效率而不重效能。"效率"基本上是一种"投入——产出"的概念。当管理者能以较少的"投入"获得同等的"产出",或是以同等的"投入"获得较多的"产出",甚至以较少的"投入"获得较多的"产出"时,则被视为富有效率。

自从泰勒于上世纪前倡导"科学管理"以来,效率的概念不但已经家喻户晓,而且逐渐成为鉴定好坏与判别对错的价值尺度,甚至在若干场合中还被当作一种追求的目标!效率之所以受到如此重视,恐怕应归功于管理学界对它不遗余力的研究与追求。从早期的"动作研究"、"时间研究"与"工作设计"到近期的"作业研究"、"计划审核术"等技术性探索,无一不是致力于提高效率。在可支配的资源(包括时间)极度匮乏的情况下,讲求效率是明智和必要的,因为效率的提高足以减轻资源(包括时间)的浪费。可是,为了将"效率的提高足以减轻资源的浪费"变成事实,管理者仍要讲求"效能"。所谓效能,是指适合目标的设定,以及为完成特定目标所需的适合手段的选择。有效能的管理者不但能够制定适合的目标,而且能够选择适合的手段以完成既定目标。譬如当黑白电视机已处身于"生命循环"的成熟期,而彩色电视机正方兴未艾时,若管理者仍选定黑白电视机为目标产品,且不论其生产效率有多高,这种产品肯定要滞销。这样的管理者是无效能可言的。再如管理者为了推销女性化妆品,而在某一电视节目内从事产品广告。倘若该节目(此即完成目标的手段)不受女性欢迎,则不论其收视率有多高,或广告费有多便宜,这种广告肯定无法实现促销的目的。这样的管理者也是无效能可言的。上述实例显示,倘若管理者只讲求效率而不讲求效能,则将因为目标无法实现而导致严重的资源浪费。这对讲求效率以避免浪费的管理者来说,真是一种莫大的讽刺!而令人遗憾的是,只讲求效率而忽视效能的管理者却比比皆是。当代著名管理学者彼得·杜拉克有鉴于此,在1966年撰写了《有效的主管》一书,以呼吁管理者重视效能。在这一本书上,他很简明扼要地指出:效率是"以正确的方式做事",而效能则是"做正确的事"。这两句

名言,颇值得管理者三思。

尽管有许多管理者只强调效率而忽视效能,但仍有一些管理者却只强调效能而忽视效率。如为了提高士气,有些管理者会不惜代价地要求冗员提前退休。这在短期内很容易收到预期效果,但在长期内则极可能演变成员工人人自危,致使士气反而较前低落。一旦管理者只讲求效能而不讲求效率,则势必无法长期确保所获得的效能。

由此可知,效率与效能不应偏废,但这并不意味效率与效能具有同样的重要性。管理者固然期望能同时发挥效率与效能,但在效率与效能无法兼得时,管理者首先应着眼于效能,然后再设法提高效率。难怪彼得·杜拉克会斩钉截铁地说:“对企业不可缺少的是效能,而非效率。”

12. 视时间为神秘物的人:囿于时间所加以的限制

视时间为神秘物的人通常都对时间高深莫测。他们对待时间的态度,与他们对待自己身体的态度极为相似。除非等到他们的肠胃出毛病,否则他们不会意识到肠胃的存在或是肠胃的重要性。同样,除非等到他们对时间的使用受到限制,否则他们不会意识到时间的存在或是时间的重要性。

视时间为神秘物的人因为忽视时间所加以的各种限制,所以能够专心致志地工作。这未尝不是一种长处。但是,时间对绝大多数人特别是管理者来说都是吝啬的。除非他们真正了解到这种吝啬,否则他们将无法适当地从事时间的调配。

13. 视时间为奴隶的人:长时间沉溺于工作

视时间为奴隶的人最关切的,是如何管理时间。“视时间为奴隶”的这种观念转化成管理者的一种行为,便是长时间地沉迷于工作,成为所谓的“工作狂”。

在各种各类的机构中,许多管理者的工作时间都很长,而且职位愈高者工作时间愈长。管理者时时可以听到这一类的话:“一位基层的管理者如能在八小时内做好一天的事,他已算是一位能干的人物。但是一位高层的管理者如能在十小时、甚至十二小时内做好一天的事,则他应被视为特别杰出的俊才。

难道职位越高的管理者,他的工作时间将无可避免地延长?许多人对这个问题都给予了肯定的答复。理由是:当一个人在组织中职位上升得愈高,工作愈加紧要,其责任愈加重大,所以工作时间自然延长。可是,对这个问题的否定答复,或许更加令人信服:当一个人在组织中职位升得愈高,上级授予他的权力愈大,供他差遣的员工也愈多,因此工作时间不应随职位的升高而增加。

统计调查显示,每周工作时间超过五十五小时、甚至六十小时的管理者大有人在。令人感到奇怪的是:这些长时间工作的人大多数都不认为自己工作过长。事实上,有些管理者只有等到心脏病突发、太太闹分居、或子女求见时,才领悟到自己的工作时间过长。

例外性的长时间工作并不足以产生不良后果,但是经常性的长时间工作则有不良后果。以下三种不良的后果很值得管理者注意:

(1)研究发现,每天的工作时间一超过八小时,则生产效率将快速的递减。倘若这些研究的结果是可信的,则每周工作时间最好不超过四十八小时(按六个工作天计算)为好。

(2)长时间工作足以令人养成拖延的习惯。许多管理者对工作因保持着“白天做不完,夜晚还可以做;平时做不完,周末或礼拜天还可以做”的态度,于是使八小时可以做好的事被拖延到十小时才完成,五天可以做好的事被拖延到六天才完成。这不幸应验了帕金森所提出的“帕金森定律”。即如可供完成工作的时间为八小时,则工作将在八小时内完成;如可供完成工作的时间被增加为十小时,则同样的工作将改在十小时内完成。

(3)长时间工作可能导致工作的失败。管理学者约瑟夫·崔岂特曾经对一群管理者在事业上的成败进行研究,他发现成功的管理者与失败的管理者的差别在于:后者随时愿意为工作而牺牲家庭。即忽视家庭而过度强调工作的管理者,其工作终究会不佳。长时间工作所导致的不良后果足以说明,为何一些机构会强迫员工定期休假、限制加班次数或加班时数、或是不准累积假期。

你想不想知道你有无“工作狂”的倾向?你想不想知道你的工作是否妨碍你的婚姻生活?请如实答复下面两份问卷:

你是一个工作狂吗?

(1)不论你多晚才就寝,你是否经常坚持早起?
是( );否( )

(2)假如你单独用餐,你是否边吃边阅读或是边吃边工作? 是( );否( )

(3)你是否每天都编排当天的工作项目表?
是( );否( )

(4)你是否觉得“无所事事”是一件难以忍受的事?　是(　);否(　)

(5)你是否精神饱满且富有竞争力?　是(　);否(　)

(6)你是否在周末或假日加班工作?　是(　);否(　)

(7)你能否随时随地工作?　是(　);否(　)

(8)你是否担心退休日期的到来?　是(　);否(　)

(9)你是否感到无暇享有假期?　是(　);否(　)

(10)你是否真正喜爱你的工作?　是(　);否(　)

上面10问题的答复中,假如含有八个或八个以上的“是”,则表示你具有强烈的工作狂倾向。

你的工作是否妨碍你的婚姻生活?

(1)在一个工作日完了时,你是否因踏上回家的路程而感到高兴?　是(　);否(　)

(2)你是否每天都花费一些时间与你太太单独相处,以便分享彼此的思想与感受,甚至从事攀谈?　是(　);否(　)

(3)你是否清楚你的子女在学校里念几年级?　是(　);否(　)

(4)你是否清楚你的家庭每周花在食物方面的开销有多少?　是(　);否(　)

(5)你的太太是否了解你公司的产品具有何种用途?　是(　);否(　)

(6)你的太太是否了解你的实际工作?　是(　);否(　)

(7)你的太太是否知道你的总收入?　是(　);否(　)

(8)你的太太是否清楚了解你有哪些工作上的朋友以及你对他们的看法?　是(　);否(　)

(9)你是否曾经为了陪太太做某件事而取消业务洽谈?　是(　);否(　)

(10)你是否清楚了解你太太有哪些朋友以及她对她们的看法?　是(　);否(　)

(11)你是否知道你太太最近看了哪些书?　是(　);否(　)

(12)你是否知道你太太就寝的时间?　是(　);否(　)

(13)关于度假计划,你是否与你太太具有一致的意见?倘若你们的意见不一致,你是否能与她安排一个彼此都能接受的解决途径?　是(　);否(　)

(14)你是否与你太太讨论过人生目标,令她了解你的未来走势?　是(　);否(　)

(15)你的太太是否同意你的人生目标及未来取向?　是(　);否(　)

(16)你是否相信你与你太太之间彼此均喜欢对方?　是(　);否(　)

以上16个问题的答复中,假如含有11个至16个“是”,则表示你与你的太太都善于缓解由你的工作所造成的压力;假如含有6个至10个“是”,则表示对你婚姻生活的关心不够;假如含有〇个至5个“是”,则表示你太忽视家庭。

14. 长时间工作原因及对策

一个人成为长时间的工作者,并不是偶然的,也不是天生的。长时间工作的原因及其治疗方法是:

(1)传统上的“业精于勤而荒于嬉”的观念是令人沉迷工作的一种重要因素。一般人都以为“愈是勤勉地工作,成就自然愈大”。其实,勤勉与成就之间并不一定成正比例,一个人所流的汗水的多少与他的工作成果的大小不一定成正比例。因此,“勤能补拙”这句话是值得商榷的。

(2)管理者常常看到,缺少安全感的人,工作都很起劲,因为愈是繁忙,就愈能令人感到安全。这与一见黑就吹口哨或唱歌以壮胆的道理是一样的。这也说明了何以许多管理者常常因不了解或无法衡量“产出”而感到恐慌时,会刻意地强调“投入”(工作量或工作时间)。为了克服工作狂热,管理者在观念及制度上应该确立“针对成果给予奖励,而非针对活动给予奖励”的准则。倘若管理者所企求的是业绩的创造者,而非时钟的打卡者,则现有的许多奖赏制度包括工资制度、晋升制度、退休制度等——势必面临新的评价与新的变革。

(3)欠缺时间管理的技能也是令人不得不长时间工作的原因。

(4)有些人潜意识里希望受到工作压制,这也是导致他们对工作产生狂热的一种因素。有些管理者凭着长时间工作以显示他们的重要性;有些则凭着它以满足他们的“烈士感”;另一些因得不到休闲的乐趣而拼命地工作;甚至有一些则为逃避不愉快的家庭生活而长时间投身于工作。

只有心理治疗家或精神病医生才能切实有效地协助他们。但是具有上述各种特征的管理者,不妨先做若干自管理者辅导工作。首先自问:自己终身的目标是什么?自己现在的所作所为是否真正有助于完

成该目标?再问:健康在自身的行事优先次序表中是否占一席之地?自己夜以继日地工作是否有碍健康?如果答案是肯定的话,那么健康所受到的危害是否是自己所愿支付的代价?最后再问:家人在自己的行事优先次序表中是否占一席之地?自己对家人是否已给予足够的关怀?自己是否自欺欺人地假装长时间工作的"牺牲",全是为了他们?这一系列的反复思索,对长时间工作者或许可以产生些益处。

15. 管理人员正确的时间观念

既然视时间为主宰、敌人、神秘物或奴隶,均不利于时间的有效运用,那么对管理者来说,什么样的时间观念才算是正确的呢?这是一个见仁见智的问题。许多时间管理专家都指出:时间是与生俱来的,它象空气那样地支持人们的生存,又象手或手指头那样地供管理者作多种不同的用途。因此,只要管理者不对时间抱任何成见,或加诸任何价值判断,而视之为中性资源,则可能对它作出比较有效的运用。

视时间为中性资源,犹如人力资源、财力资源、物力资源与技术资源那样,将有助于管理者切实把握"现在",而不致迷失于"过去"或"未来"。但这并不意味着"过去"与"未来"不重要。"过去"犹如一面镜子,它足以令管理者认清自己以免重蹈覆辙;"未来"是"现在"努力的导向与终结。不过,只有"现在"才是管理者可以采取行动的唯一时间。世界上的所有成就都是"现在"所塑造的。因此,管理者应能记取"过去"、把握"现在"、放眼"未来"。正像一位隐名的哲人对时间的看法那样:

昨天是一张已被注销的支票。

明天是一张尚未到期的本票。

今天则是随时可运用的现金。请善用它!

二、时间管理误区

1. 探索时间管理的误区

管理者克服时间浪费的途径便是"培养克服时间管理误区的技能"。所谓时间管理误区,是指导致时间浪费的各种因素。在作好这项工作之前,管理者必须先认明自己所面临的时间管理误区。请按实际情况列举你自己所遭遇的各种情况。各种时间陷阱,大致上可以区分为外生陷阱与内生误区两类。所谓外生,即指由他人所引起的时间浪费因素;至于内生误区,则指由自己所引起的时间浪费因素。在初次落入误区时,一般管理者所列举的多半是外生误区。这种"先求诸人,后求诸己"的态度虽然是人之常情,但却有害于时间管理效能的提高。

为了确切地证实"在时间的有效运用上,管理者的敌人原来是自己",管理者应先客观地衡量自己运用时间的方式——亦即自己的时间使用状况。

许多管理者一听到要他们记录自己的时间使用状况,都保持反对的态度。原因是:第一,他们以为十分清楚自己的时间使用状况;第二,记录时间使用状况是一种费时的工作。

以上两种反对的理由都难以成立。先就第一个理由来说,人们的记忆力并不像自己想象的那样正确。有许多人甚至连前一天所经历的事都无从追忆,更不用说了解自己过去时间的使用状况!时间管理专家指出,几乎所有记录时间使用状况的人对自己的时间使用方式都会有惊奇的发现,这种记录工作对他们裨益甚大。再就第二个理由来说,为了节省时间而花费时间,这是明智的,何况若按下文所介绍的方法记录时间使用方式,则每个星期所花费的时间大概不会超过两小时。

你可自制一张时间记录表记载每十五分钟的活动。为避免记忆力不可靠,你最好每隔十五分钟或半个小时即在表中记载进行过的各种活动。其次,按每一活动的重要性的大小在表中圈出适当的数字。(所谓重要性,即指对实现目标的贡献的大小。)对实现目标的贡献愈大者,其重要性愈大;反之亦然。你可以事先假定"1"代表重要性极大,"5"代表毫无重要性,"2"、"3"、"4"则代表介乎"1"与"5"之间重要性的不同程度,最后在进行每一种活动时,倘若遭遇干扰,则在表中最后一栏注明干扰的类别。

如果电话、访客与会议占用了太多的时间,则你也可分别针对它们作出详细的记录。

(1)今天有哪些事情是在适当时间内完成的?

(2)今天有哪些事情是在不适当的时间内做的?为什么要在不适当的时间内完成这些事情?

(3)今天在哪一段时间里着手进行最重要的工作?为何在这段时间进行这一种工作?这一种工作有无可能提早一些进行?

(4)今天最具工作效率的是哪一段时间?为什么在这段时间最有工作效率?

(5)今天最不具工作效率的是哪一段时间?为什么在这段时间无工作效率?

(6)今天工作过程中最大的干扰是什么?

(7)今天最严重的三个时间使用误区是什么?以后有没有可能克服这些误区?如何克服它们?

(8)今天做了哪些不必要做的事?

(9)今天做了哪些不需要亲自动手的事?这些事

可以授权给谁去做?

(10)今天花费了多少时间做重要的事?

(11)今天花费了多少时间做不重要的事?

(12)今天有哪些事情本来应花费更多的时间去做?

(13)今天有哪些事情本来可以花费较少的时间去做?

(14)从明天开始,应该怎样做才能改进时间的使用?

有些管理者只记录了两、三天的时间使用状况,即能发现自己的时间误区,甚至还能找出若干克服的途径,有一些管理者则需要一、两个星期的时间才能获得类似的效果。不过,最好至少记录一个星期的时间使用状况,以便切实了解自己的时间使用方式及时间误区。

假如你很幸运地拥有一位秘书或副手帮你处理业务,那么在记录自己的时间使用状况时,希望你能借助他(她)们,以使你的时间记录更加精确详尽。

就一般管理者来说,最典型的时间使用误区包括:

(1)因欠缺计划而导致时间浪费;

(2)因不好意思拒绝他人托付而导致时间浪费;

(3)因拖延而导致时间浪费;

(4)因不速之客的干扰而导致时间浪费;

(5)因电话的干扰而导致时间浪费;

(6)因会议过多与过长而导致时间浪费;

(7)因文件满桌而导致时间浪费;

(8)由上下班交通及商务旅行而导致的时间浪费;

(9)由中餐所导致的时间浪费;

(10)因"事必躬亲"而导致时间浪费;

(11)与秘书之间因欠缺协调而导致时间浪费;

(12)由上司所导致的时间浪费。

2. 误区之一:工作没有计划

查尔斯·史瓦在半世纪前担任伯利恒钢铁公司总裁期间,曾经向管理顾问李爱菲提出这样一个不寻常的挑战:"请告诉管理者如何能在办公时间内做妥更多的事,管理者将支付给你任意的顾问费。"李爱菲于是递了一张纸给他,并向他说:"写下你明天必须做的最重要的各项工作,并按重要性的次序加以编排。明早当你走进办公室后,先从最重要的那一项工作做起,并持续地做下去,直到完成该项工作为止。重新检查你的办事次序,然后着手进行第二项重要的工作。倘若任何一项着手进行的工作花掉你整天的时间,也不用担心。只要手中的工作是最重要的,则坚持做下去。假如按这种方法你无法完成全部的重要工作,那么既使运用任何其它方法,你也同样无法完成它们,而且若不借助于某一件事的优先次序,你可能甚至连哪一种工作最为重要都不清楚。将上述的一切变成你每一个工作日里的习惯。当这个建议对你生效时,把它提供给你的部属采用。这个建议的试验时间的长短,由你来定。试验后,请将你认为这个建议所值的金钱数额,用支票寄给管理者"。

数星期后,史瓦寄了一张面额两万伍仟美元的支票给李爱菲,并附言她确已为他上了十分珍贵的一课。史瓦的朋友事后曾问及,何以他为那么简单的观念付出了那么大的代价。史瓦的答复是:"哪些观念基本上不是简单的?"他说经过李爱菲的指点后,他与他的部属才开始养成"先做重要的事"的习惯。伯利恒钢铁公司后来之能够跃升为世界最大的独立钢铁制造者,据说可能是导因于李爱菲的那数句真言。

以上这件轶事给日理万机的管理者所带来的启示便是:应重视计划的拟定以避免徒劳无功。所谓计划,即指未来行动纲领的先期决策。计划的拟定大致上包括下列六个步骤:

(1)确立目标;

(2)探寻完成目标的各种途径;

(3)选定最佳的途径;

(4)将最佳的途径转化为每周或每日的工作事项;

(5)编排每周或每日的工作次序并加以执行;

(6)定期检查目标的现实性以及完成目标的最佳途径的可行性。

上述的六个步骤所指出的不外乎:"你要往哪里去?"以及"你要怎么去?"这是实际采取行动之前的一种思考模式。倘若你不做这一番的思考与盘算,则你必将沦为一位随波逐流迷失自我的人。

对于不从事制定目标的人的时间使用方式,管理者可以采取两种看法:第一,既然他们的所作所为不以目标的实现为导向,则不论他们的时间使用方式怎样,都不构成浪费。这与路易士·卡罗所写的《爱丽丝漫游奇境》中的一句对白"当你不知你将往何处去,任何一条路都可令你抵达目的地"的道理是一样的。第二,不从事目标的制定与追求的人通常都是浑浑噩噩而难有所成的。对这种人的任何时间花费管理者都可看作是浪费。在以上两种看法之中,管理者相信大多数人都会偏向第二种看法。

3. 工作不做计划的原因及剖析

尽管有许多的管理者都能重视计划的拟定与执行，但仍有一些管理者却从来不做计划。究其原因，不外是：

(1)因过份强调“知难行易”而认为没有必要在行动之前多做思考；

(2)不做计划也能获得实效；

(3)不了解做计划的好处；

(4)计划与事实之间极难趋于一致，故对计划丧失信心；

(5)不知如何做计划。

就讲求实效的管理者来说，这些原因根本不应存在。现剖析如下：

(1)固然有些事情是易行而难料的，但若过分地强调这一点，则有可能养成一种“做了再说”或“船到桥头自然直”的侥幸心理。在这种心理之下，“计划”将不受重视。试问房子正开始燃烧的紧要关头，消防队员是否应立刻拿起水龙头或灭火筒进行抢救？还是应先花费少许时间判别风向、寻找火源、分派工作，然后再予抢救？

(2)在某些情况下，虽然不做计划确实能够获得实效，但是这种实效的获得，完全是靠运气，而非来自良好的管理。企业的经营绝对不能只靠运气而不讲求管理。

(3)不做计划的人只是消极地应付工作，在心理上他将处于受摆布的地位；做计划的人则有意识地支配工作，在心理上他将居于支配者的地位。这显然是做计划的意义所在。做计划的另一种好处是，计划足以缩短工作的执行时间并提高工作的效率。美国一位教授曾经针对某公司的两个工作性质相近似的工作组，就其计划时间、执行时间、以及所获的成效进行比较。结果发现：计划时间较长的那一组工作所需的执行时间较短，而计划时间较短的那一组工作所需的执行时间则较长；计划时间较长的那一组工作所花费的计划时间与执行时间的总和，要少于计划时间较短的那一组工作所花费的计划时间与执行时间的总和；计划时间较长的那一组工作的成果，在效率上要高于计划时间较短的那一组工作的成果。

许多管理者常常以“没有时间”作为不做计划的借口。这种借口是难以成立的，因为根据上述的道理可知，越不做计划的人将越无时间，更何况花时间做计划无异于“投资时间以节省时间”，这本来就是一种明智的举措。

(4)由于目标中拟定所假设的客观环境时时发生变动，所以计划与事实常常难以趋于一致。但是，在计划执行过程中管理者必须定期审察目标的实现进程与完成目标的最佳途径。这样，管理者将能针对目标本身及完成目标的最佳途径作必要的修正，以期符合实际。如果无计划地引导，则一切行动将杂乱无章，杂乱无章的举措不仅导致时间的浪费，而且迟早将把企业带向失败的死胡同。

(5)在管理教育——包括学校教育及管理顾问机构所提供的训练——及管理学文献极为普遍的今天，“不懂如何做计划”已不能成为不做计划的借口。

从上面的分析可知，计划的拟定是任何管理者责无旁贷的任务。下面再对目标的确立与办事次序的编排作进一步探讨。

尽管多数管理者都了解，目标足以提供行动的方向，但却只有少数管理者能真正了解目标对维护个人身心的稳定所发挥的积极作用。早期的登月太空人巴兹的遭遇是一个很实际的例子。他在成功地登陆月球之后，不久即发生精神崩溃。许多观察家对他的遭遇感到大惑不解，因为他在登月之前无论是家庭或是事业一直都是春风得意。后来，他在所撰写的一本书中，解答了观察家对他的遭遇的疑问。他说导致他精神崩溃的原因很简单：他忘了登月之后他仍然要生活下去，换句话说，除了登月之外他没有任何其它可供追求的目标，因此一回到地球他便生活在真空状态之下，以致造成精神崩溃。

在美国，许多调查统计显示，企业界的高层主管在经历多年艰辛奋斗并取得了高度成就之后，多半在六十五岁那一年正式退休。他们在退休之后大概只能活十八个月便逝世。死因研究指出，这些高层主管与太空人巴兹有一个极为相似之处：他们一抵达事业的终点，将因顿然丧失了方向而在无意识中认为生命不再值得留恋。

4. 目标的确立

目标的确立既然那么重要，管理者应如何确立良好的目标呢？下面是六个值得参考的原则：

(1)目标必须是你自己的。假定目标是由你自己所制定的，则你本身将成为实现目标的原动力；倘若目标是由他人所制定的，则你应对这些目标进行个人的思考与判断，尽量地让它们成为你的一部分。就任何一种目标而言，当你所参与的成份愈高，则你对它的实现所赋与的承诺将愈大。

(2)目标必须切合实际。所谓“切合实际”，即指具有完成的可能。但是，“目标必须切合实际”这句话并不意味目标应是低下的或是容易完成的。事实上，

一种不是轻易能够完成的目标对目标的追求者才具有真正的挑战性。这就是说，目标本身必须具有相当的难度，以及具有被完成的可能性。在你制定目标的时候，必须使它们成为你所愿意追求的与你所能够追求的对象。一般说来，目标订得愈高，其挑战性将愈大。但是，当目标高到令你感觉无法完成的时候，你或许将永远不会设法去完成它们。

(3)目标必须用书面形式列明。许多人都认为没有必要将目标写出来。他们常说他们已将目标记在脑中，而且只要他们时常想起它们，即使用文字写下来也不会产生任何实质上的差别。其实，这是一种似是而非的推论。以书面方式写下目标，将可能产生下面四种好处：①有助于目标内容的清晰；②正式地写下目标，表示个人在决心上的一种投资。这种投资愈多，则投资者对实现目标的承诺将愈大；③书面目标较不容易遗忘；④当目标种类较多时，以书面写下它们之后，比较容易协调它们之间的潜在矛盾。

(4)目标必须具体而且可以衡量。含糊笼统的目标极难作为行动的指南。例如某单位主管因感于该单位员工流动率过高，而立下决心予以避免。倘若他将目标定为"降低本单位的员工流动率"，则该目标肯定难以作为行动的指南，因为他没有具体指出流动率应降低多少。但若该目标被改为"在六个月内将员工流动率由65%减至25%"，则上述的缺点将不复存在。

(5)目标必须具有期限。任何一种目标都必须指明完成的期限。原因有二：第一，若不指明目标的完成期限，则人们很容易采取拖延的态度，而使目标的实现遥遥无期。第二，确定目标的完成期限，有助于恰当的行动纲领的拟定。不过，在估计完成目标所需的期限时，管理者最好是按"至少"需要的时间作衡量的基础，这样才比较容易令管理者的估计切合实际。

(6)目标之间必须相互协调。同时追求多种目标时，管理者必须事先化解存在于各个目标之间的冲突或矛盾，以免让管理者所获得的各种成果因相互抵销而徒劳无功。

正如上面第(5)项原则所指出的那样，在确立某一目标时，管理者必须衡量实现该目标所需的总时间；其次，将这个总时间区分为若干细小的单位，以便令管理者在每一单位时间内只须照顾目标的一小部分。例如一个为期五年才能实现的长远目标，可以区分为五个"年度目标"，而每一个"年度目标"又可区分为四个"季目标"，每一个"季目标"又可区分为三个"月目标"，"月目标"又可区分为"周目标"，以至"日目标"。以上所说的即是一般所谓的"目标金字塔"。

在上述长远年、季、月、周、日六个层次的目标之中，最容易把握的是"周目标"与"日目标"。"周目标"与"日目标"的实现有赖于若干活动的进行，因此管理者必须依据周目标及日目标分别编制"每周工作计划表"及"每日工作计划表"。

"每日工作计划表"原则上应该在每日开始工作前编好，最好是在前一工作日接近终了时编好。理由有三：第一，在编制次日的工作计划前，管理者可以顺便简要地检查一下当天的工作情况。如今天哪些事做对了？哪些事做错了？事情是否在自己掌握下进行？如何使明天的工作做得更好？这一番检查将有助于编排次日的工作。第二，事先编好工作计划可使自己在心理上处于安稳的状态。假如该工作计划是在前一天编妥，则可利用上班途中对其恰当性作进一步的斟酌。这样，当自己一走进办公地点即能胸有成竹地着手工作。第三，事先编好的"每日工作计划表"可以作为权衡偶发事件的的依据。例如工作途中某一事件突然发生，这个时候管理者应该先考虑该突发事件是否比自己预先拟定的工作更重要。倘若答案是肯定，那么管理者应毫不犹豫地去处理这一宗突发事件。倘若答案是否定的，则管理者可设法拒绝或延迟处理。

"每周工作计划表"及"每日工作计划表"中可设一栏填写履行各项工作的优先次序。该优先次序的编排对管理者能否有效地实现目标具有决定性的作用。

5. 次序的决定

假如管理者仔细地自我反省，就不难发现，管理者大概都依据下列各种准则决定事情的优先次序：

(1)先做喜欢做的事，然后再做不喜欢做的事。

(2)先做熟悉的事，然后再做不熟悉的事。

(3)先做容易做的事，然后再做难做的事。

(4)先做只需花费少量时间即可做好的事，然后再做需要花费大量时间才能做好的事。

(5)先处理资料齐全的事，然后再处理资料不齐全的事。

(6)先做已排定时间的事，然后再做未经排定时间的事。

(7)先做经过筹划的事，然后再做未经筹划的事。

(8)先做别人的事，然后再做自己的事。

(9)先做紧迫的事,然后再做不紧要的事。

(10)先做有趣的事,然后再做枯燥的事。

(11)先做易于完成的整件事或易于告一段落的事,然后再做难以完成的整件事或难以告一段落的事。

(12)先做自己所尊敬的人或与自己有密切的利害关系的人所拜托的事,然后再做自己所不尊敬的人或与自己没有密切的利害关系的人所拜托的事。

(13)先做已发生的事,后做未发生的事。

以上各种准则,大致上都不符合有效的时间管理的要求。管理既然是以目标的实现为导向,那么试问在一系列以实现目标为依据的待办事项之中,到底哪些事项应先着手处理?哪些事项应拖延处理,甚至不予处理? 这个问题在前文中已由管理顾问作出了解答:应按事情的“重要程度”编排行事的优先次序。所谓“重要程度”,即指对实现目标的贡献大小。对实现目标越有贡献的事越是重要,它们越应获得优先处理;对实现目标越无意义的事情,越不重要,它们愈应延后处理。

在上述的十三种决定优先次序的准则中,对管理者最具支配力的恐怕是第九种——“先做紧迫的事,再做不紧迫的事”,换句话说就是按事情的“缓急程度”决定行事的优先次序。下文将探讨这一种最具支配力的准则,至于其它十二种准则,则留给你自己去思考。

固然事情的“缓急程度”是任何一位管理者所不容忽视的,但是在考虑事情的“缓急程度”之前,应先衡量它的“重要程度”。相信你对“按轻重缓急办事”这句话早已熟悉。从时间管理的角度来看,这一句话可供每一位管理者作为参考。但遗憾的是,大多数的管理者在编排行事的优先次序时,所考虑的是事情的“缓急”,而非事情的“轻重”,难怪他们经常把每日待理的事区分为三个层次处理:①今天“必须”做的事(即最为紧迫的事);②今天“应该”做的事(即较不紧迫的事);③今天“可以”做的事(即不紧迫的事)。

假如愈是紧迫的事,其重要性愈高,愈不紧迫的事,其重要性愈低,则依循以上的优先次序办事并无不妥。可是在多数情况下,愈是重要的事偏偏愈不紧迫。例如参加管理技能训练、向上级提出改进营运方式的建议、培养接班人、甚至管理者个人的减肥、戒烟、身体检查、补牙、立遗嘱等计划都是重要的,但却不是紧迫的事。它们往往因不具紧迫性而被无限期地延迟办理。至于许多紧迫的事,则往往不具重要性。例如不速之客的拜访、外来的电话等皆是。按事情的“缓急程度”办事的管理者不但使重要的事情的履行遥遥无期,而且使自己经常处于危机或紧急状态之下。业务报告的编制就是一个典型的实例。任何一位管理者都承认,业务报告的编制是极其紧要的事。但若现在距离提出业务报告的截止日期尚有两个月时间,则一般管理者大概不会将它视为今天“应该”做的事,更不会将它视为今天“必须”做的事,而极可能将它视为今天“可以”做的事。既然它是“今天可以做的事”,它也是“今天可以不做的事”,因此,它将不断地被拖延下去。直到截止日期之前数天,这些管理者才如临大敌般的处理“紧急事件”。结果不是迟交了业务报告,就是草率地应付了事。经过了这一番挣扎之后,这些管理者可能信誓旦旦地下定决心,下一年度的业务报告将提早准备。但是除非他们能彻底改变按“缓急程度”办事的习惯,否则到了下一年度他们仍将重蹈覆辙。

管理者不应全面否定按事情的“缓急程度”办事的习惯。在此需要强调的是,在编列行事次序时应先考虑事情的“轻重”,然后再考虑事情的“缓急”。根据这个见解,各级管理者值得考虑采取的办事次序应该是:

(1)重要且紧迫的事;

(2)重要但不紧迫的事;

(3)紧迫但不重要的事;

(4)不紧迫也不重要的事。

6.“80/20”原理

按事情的“重要程度”编排行事优先次序的准则是建立在“重要的少数与琐碎的多数”原理的基础上。这个原理是十九世纪末期与二十世纪初期的意大利经济学家兼社会学家维弗烈度·柏瑞图所提出。它的大意是:在任何特定群体中,重要的因子通常只占少数,而不重要的因子则占多数,因此只要能控制具有重要性的少数因子即能控制全局。这个原理经过多年的演化,已变成当今管理学界所熟知的“80/20”原理——即百分之八十的价值是来自百分之二十的因子,其余的百分之二十的价值则来自百分之八十的因子。”举例说明如下:

(1)80%的销售额是源自20%的顾客;

(2)80%的生产量是源自20%的生产量;

(3)80%的病假是由20%的员工所占用;

(4)80%的档案使用量集中于20%的档案;

(5)80%的菜是重复20%的菜色;

(6)80%的垃圾是源自20%的地方;

(7)80%的档案使用量集中于20%的衣物;

(8)80%的看电视时间都花在20%的节目;

(9)80%的阅读的书籍都是取自书架上20%的书籍;

(10)80%的看报时间都花在20%的版面;

(11)80%的电话都是来自20%的发话人;

(12)80%的外出吃饭都前往20%的餐馆;

(13)80%的讨论都是出自20%的讨论者

(14)80%的教师辅导时间都被20%的学生所占用。

"80/20"原理对管理者的时间使用者的一个重要启示便是:避免将时间花在琐碎的多数问题上,因为就算你花了80%的时间,你也只能取得20%的成效:你应该将时间花于重要的少数问题上,因为掌握了这些重要的少数问题,你只花20%的时间,即可取得80%的成效。

"80/20"原理在企业管理上的应用范围极为广泛,现以下面的实例来加以阐明。

实例一:在存货管理上,有所谓"ABC分类法"。该分类法是将存货分为A、B、C三类。A类代表"重要的少数",这类存货量少价值高。它们应备受重视而享有最佳的存货管理,包括最完整的纪录、最充裕的订货等候时间、最小心的保管等。C类存货则指"琐碎的多数"。这类存货量多而价值低,例如文件夹、订书针、纸袋、信封、邮票等办公文具皆属于这类。对这类来说,简直不须有任何存货管理,因为如施以这种管理,则所花的费用可能超过这些物品本身的价值。因此在一般情况下,当负责存货者发觉这类物品用完时,才设法加以补充。B类存货则指介乎C类与A类之间的货品。通常这类货品的存货管理可采用机械化方式进行,亦即当存货数量降至某一特定数量时,企业应自动增补存货。

实例二:某保险公司在偶然情况下针对其客户交易额的大小进行分类,结果发现总营业额之中几乎有90%的营业额源自总客户中不足10%的大客户。这个发现促使该公司对大小客户一视同仁的营业政策产生巨大的改变——集中时间服务于少数的大客户。结果,该公司的总营业额及利润即出现增长的趋势。

实例三:某公司曾经要求各阶层主管指出阻碍公司利润增长的因素,共有三十七项。由于项目太多,无法同时予以解决,于是公司领导要求各阶层主管将这三十七项因素按其重要性的高低顺序予以编排,终于发现头五项因素是阻碍利润增长的罪魁祸首。

实例四:某钟表公司的总裁发觉该公司所生产的众多的钟表模型之中,约有三分之一模型的销售额只占总销售额的4%,于是,它决定停止这些模型的制造,在其后六个月内该公司的利润逐渐得到递增。

实例五:某部门主管因患心脏病,遵照医生之嘱咐每天只上班三、四个小时。他很惊奇地发现,这三、四个小时所做的事在质与量方面与以往每天花费八、九个钟头所做的事几乎没有两样。他所能提供的唯一解释便是:他的工作时间既然被迫缩短,他只好将它花用于最重要的工作上,这或许是他得以维护工作效能与提高工作效率的主要原因。

实例六:传统式的电冰箱在结构上,冷冻库是位于上端,冷藏库则位于下端。当你使用冷冻库时,可以维持站立的姿势,但使用冷藏库时,则往往非蹲下不可。由于冷冻库的使用机会只有20%,而冷藏库的使用机会则高达80%,致使许多家庭主妇在使用电冰箱时往往因蹲下的次数太多而感腰酸背痛。基于此,某家电器公司在电冰箱的设计上,便将冷藏库置于上端,并将冷冻库置于下端。这种新型的电冰箱可以减少使用时蹲下的次数。该种新产品的设计所依据的便是"80/20原理"。

7. 误区之二:接受事务委托

当一个人能够克服"不好意思拒绝"的心理,并具备"拒绝他人"的技巧,则他由免于履行自己所不情愿履行的承诺而节省的时间将极为可观。相信绝大多数的管理者都同意这一见解,但是真正能够克服不好意思拒绝的心理障碍以及具备拒绝技巧的管理者并不多。

就一般管理者来说,他们所面临的请托可能来自部属、上司、其他同级的管理者、或是组织以外的人士。在很多请托中,有一类是职务所系而责无旁贷的;另一类虽然也是职务所系,但请托本身却是不合时宜或是不合情理的;尚有一类则属无义务予履行的请托。引起管理者困扰的是后两类请托。

犹如一般人那样,管理者之所以不好意思拒绝他人的请托,可能是基于以下原因:

(1)接受请托比拒绝请托更为容易。

(2)担心拒绝请托后将触怒请托者从而导致请托者的报复。

(3)想做一位广受爱戴的好人。

(4)不了解拒绝他人的请托的积极性。

(5)不知如何拒绝他人的请托。

消除前四种原因,须从观念的澄清着手;至于消

除最后一种原因,则有待技巧的培养。现阐释如下:

固然接受请托远比拒绝请托更为容易,但若仅仅为图一时的方便而接受请托,则可能导致无穷的后患。因为受托者在履行受托事项时可能力不从心,也可能支付不起昂贵的代价。因此,患有这种毛病的管理者在面临请托的关头,应先衡量接受与不接受的后果。例如他可以自问:这种请托对管理者重要吗?对实现管理者的目标有帮助吗?如管理者接受他,将要付出什么代价?如管理者不接受它,则须承担什么后果?经过这一番"成本——效益分析"之后,再决定取舍。

无可质疑地,拒绝接纳请托有可能引起场面尴尬,并可能触怒请托者。但是管理者不应因这种担心而采取来者不拒的作风,因为并非所有的拒绝均足以导致尴尬的场面或触怒请托者,何况当管理者讲求拒绝的技巧,将可在相当大的程度内避免或消除以上的疑虑。至于"担心拒绝接受请托之后将导致请托者报复"一事如有可能发生,则表示受托者与请托者之间人际关系已经破裂,其根本的挽救方法在于改善彼此的关系。

倘若管理者为了想做广受爱戴的好人而有求必应,则各色各类的请托将四面八方地源源而来。一旦他办不妥受托的事项,则不仅他所企求的爱戴将化为乌有,而且他将丧失请托者的尊敬。

"拒绝接受请托"的重要性在于:第一,"拒绝"是一种"量力"的表现。有些请托若由他人承受可能比你自己承受更为恰当。第二,拒绝是保障自己行事优先次序的最有效手段。倘若因勉强接受他人的请托而扰乱自己的步伐,结果将无异于根据他人的行事优先次序而生活,或是根据他人的节奏办事,这是不合理的。也许你会以为,为了保障自己的行事优先次序而拒绝他人的请托,是一种自私的行径。但这是一种观点与角度的问题。试问:当一个人为了贯彻他自己的行事优先次序,而妨碍了你贯彻你自己的行事优先次序,那么他是否就不自私?其实,避免因拒绝他人的请托而产生"良心不安"的一个可行的办法是:在拟定与检查自己的行事优先次序时,经常将别人的福祉也列入考虑。

8.学会拒绝

下列九项有关拒绝接受请托的要领,可供管理者参考:

(1)要耐心倾听请托者所提出的要求。即令你在他述说的半途中即已知道非加以拒绝不可,你都必须凝神听完他的话语。这样做,为的是确切地了解请托的内涵,以及表示对请托者的尊重。

(2)如你无法当场决定接受或拒绝请托,则要明白地告诉请托者你仍要考虑,并确切地指出你所需要的考虑时间,以消除对方误以为你是在以考虑作挡箭牌。

(3)拒绝接受请托的时候,应显示你对请托者的请托已给予庄重的考虑,并显示你已充分了解到这种请托对请托者的重要性。

(4)拒绝接受请托时,你在表情上应和颜悦色。最好多谢请托者能想到你,并略表歉意。切忌过份地表达歉意,以免令对方以为你不够诚挚——因为你如果真的感到那样严重的过意不去,那么你将会设法接受他的请托而不会加以拒绝。

(5)拒绝接受请托时,你除了应显露和颜悦色的表情外,仍应显露坚定的态度。这即是说,不要被请托者说服而打消或修正拒绝的初衷。

(6)拒绝接受请托者,你最好能对请托者指出拒绝的理由。这样做,将有助于维持你跟请托者的原有的关系。但这并不意味着对所有的请托拒绝都必须附以理由。有时不申诉理由反而会显得真诚。例如你偶而对频频请托的人和颜悦色地说:"真抱歉,这一次我将无法效力,希望你不介意!",相信不致于产生不良的后果。但是一旦你附以拒绝的理由,则只须重复拒绝,而不应与之争辩。

(7)要令请托者了解,你所拒绝的是他的请托,而不是他本身。这即是说,你的拒绝是对事而不对人的。

(8)拒绝接受请托之后,如有可能你应为请托者提供处理其请托事项的其它可行途径。

(9)切忌通过第三者拒绝某一个人的请托,因为一旦这么做,不仅足以显示你的懦弱,而且在请托者心目中会认为你不够诚挚。

以上九种要领,运用之妙存乎一心。

下面举出两个颇为棘手的实例,以观察老练的管理者如何运用拒绝的技巧。

实例一:拒绝接受不善体谅他人而又十分苛刻的上司的要求,通常都被视为极度艰难甚至不可能的事。但是,有些老练的管理者却深谙回拒方法:经常将来自上司的原已过多的工作,按轻重缓急编排办事优先次序表,当上司再提出额外的工作要求时,即展示该优先次序表,以令他决定最新的工作要求在该优先次序表中的恰当位置。这种作法具有三个好处:第一,让上司作主裁决,表示对上司的尊重。第二,行事优先次序表既已排满,则任何额外的工作要

求都可能令原有的一部分工作要求无法按原定计划完成，因此除非新的工作要求具高度重要性，否则上司将不得不撤销它或找他人代理。就算新的工作要求具有高度重要性，上司也将不得不撤销或延缓一部分原已指派的工作，以使新的工作要求能被办理。第三，部属若采取这种拒绝方式，将可避免上司误以为他在推卸责任。因此，这是一种极为有效的拒绝方式。

实例二：来自部属的不合时宜的或不合情理的要求，往往使管理者在拒绝接受时感到为难。譬如在某一个极度繁忙的下午，某一女职员突然要求告假两小时回家，因为家俱店将送一批家俱到家里，她必须回家开门并点收。面对着这种情况，一般无经验的管理者通常会取下面两种对策之一：第一，断然拒绝这种不合时宜的要求，而不理会她的感受；第二，因担心触怒她，或是想充好人而勉强接受她的要求。以上的对策都是不妥的，因为前者将引起主管与部属的磨擦并降低部属的士气，后者将显著地妨碍工作的进度。倘若管理者客观地权衡当时的情况，管理者大概都会同意，管理者在那个时候不应准假。但是，管理者应如何拒绝准假才不致于产生不良后果或使不良后果减至最小呢？以下是一种颇值效法的拒绝方式：

“管理者了解，当贵重的物品运到而无人在家开门，是一件令人担心的事。因此，只要有可能，管理者很愿意准假而让你回家。但问题是，管理者必须在明日之前交货。倘若管理者无法按约定的时间交货，则将丧失一位大主顾。你是管理者的得力助手。不过，管理者倒有个建议。你何不打电话给家俱店，请他们明天下午再送出家俱？到那时管理者已交了货，而管理者可以给你足够的时间回家处理私事。”

当然，以上的答复可能仍然难以令该部属感到完全满意，但是她的主管至少已采用了最好的方式处理这件事。此种方式具有下列五个好处：第一，他郑重其事地考虑她的要求，而非不加思索地一笔抹煞。第二，他向她表示，他了解家俱的输送对她是多么的重要。第三，他耐心地向她解释，何以不准她告假。第四，他令她知道，她是一位得力的助手，这有助于提高她的士气。第五，他为她提供了解决家俱输送问题的其它可行途径。

9．误区之三：习惯拖延时间

首先，让管理者描绘一下一种典型的拖延事例。某天清晨，张三于上班途中，信誓旦旦地下定决心，一到办公室即着手草拟下年度的部门预算。他很准时地于九点整走进办公室。但他并不立刻从事预算的草拟工作，因为他突然想到不如先将办公桌以及办公室整理一下，以便在进行重要的工作之前为自己提供一个干净与舒适的环境。他总共花了三十分钟的时间，才使办公环境变得有条不紊。他虽然未能按原定计划于九点钟开始工作，但他丝毫不感到后悔，因为三十分钟的清理工作不但已获得显然可见的成就，而且它还有利于以后工作效率的提高。他面露得意神色随手点了一支香烟，稍作休息。此时，他无意中发现报纸上的彩色图片十分吸引人，于是情不自禁地拿起报纸来。等他把报纸放回报架，已经十点钟了。这时他略感不自在，因为他已自食诺言。不过，报纸毕竟是精神食粮，也是沟通媒体，身为企业的部门主管怎能不看报，何况上午不看报，下午或晚上则非补看不可。这样一想，他才稍觉心安。于是他正襟危坐地准备埋头工作。就在这个时候，电话声响了，那是一位顾客的投诉电话。他连解释带赔罪地花了二十分钟的时间才说服对方平息冤气。挂上了电话，他去了洗手间。在回办公室途中，他闻到咖啡的香味。原来另一部门的同事正在享受“上午茶”，他们邀他加入。他心里想，预算的草拟是一件颇费心思的工作，若无清醒的脑筋则难以胜任，于是他毫不犹豫地应邀加入，就在那儿言不及义地聊了一阵。回到办公室后，他果然感到精神奕奕，满以为可以开始致力于工作了。可是，一看表，乖乖，已经十点三刻！距离十一点的部门联席会议只剩下十五分钟。他想：反正这么短的时间内也办不了什么事，不如干脆把草拟预算的工作留待明天算了。

许多管理者都因无法免于张三那样的拖延恶习，以致到头来一事无成。

在探讨如何对抗拖延作风之前，先介绍时间管理学者杰克·弗纳所设计的一份“拖延商数测验”以供你作自我评核。

拖延商数测验

请据实选择以下每一个陈述最切合你的答案：

(1)为了避免对棘手的难题采取行动，管理者于是寻找理由和寻找借口。

A．极表同意；B．略表同意；C．略表不同意；D．极表不同意。

(2)为使困难的工作能被执行，对执行者下压力是必要的。

A．极表同意；B．略表同意；C．略表不同意；D．极表不同意。

（3）管理者采取折衷办法以避免或延缓不愉快的事是困难的工作。

A. 极表同意；B. 略表同意；C. 略表不同意；D. 极表不同意。

（4）管理者遭遇太多足以妨碍完成重大任务的干扰与危机。

A. 极表同意；B. 略表同意；C. 略表不同意；D. 极表不同意。

（5）当被迫从事一项不愉快的决策时，管理者避免直截了当的答复。

A. 极表同意；B. 略表同意；C. 略表不同意；D. 极表不同意。

（6）管理者对重要的行动计划的追踪工作不予理会。

A. 极表同意；B. 略表同意；C. 略表不同意；D. 极表不同意。

（7）试图令他人为管理者执行不愉快的工作。

A. 极表同意；B. 略表同意；C. 略表不同意；D. 极表不同意。

（8）管理者将重要的工作安排在下午处理，或者携回家里，以便在夜晚或周末处理它。

A. 极表同意；B. 略表同意；C. 略表不同意；D. 极表不同意。

（9）管理者过分疲劳（或过分紧张、或过分泄气、或太受抑制时），以致无法处理所面对的困难任务。

A. 极表同意；B. 略表同意；C. 略表不同意；D. 极表不同意。

（10）在着手处理一件艰难的任务之前，管理者喜欢清除桌上每一个物件。

A. 极表同意；B. 略表同意；C. 略表不同意；D. 极表不同意。

评分标准：

每一个“极表同意”给予 4 分；每一个“略表同意”给予 3 分；每一个“略表不同意”给予 2 分；每一个“极表不同意”给予 1 分。

请按以上评分标准计算你的测验成绩。

杰克·弗纳对测验结果作这样的评定：

总分小于 20 分，表示你不是拖延者，你也许偶而有拖延的习惯。总分在 21 分至 30 分之间，表示你有拖延的毛病，但不太严重。总分多于 30 分，表示你或许已患上了严重的拖延毛病。

导致管理者采取拖延作风的事因大致有三：①不愉快的事；②困难的事；③含重大决策的事。至于克服拖延的方法，常用的有四种：①各个击破法；②平衡表法；③思维方式改变法；④避免过分追求尽善尽美法。前三种方法适用于对抗因不愉快的事或困难的事而导致的拖延，最后一种方法则适用于对抗因重大决策而导致的拖延。现将这四种方法阐释如下：

（1）各个击破。这种方法有时被比喻为“香肠切片法”（“Salami technique”）。Salami 原是意大利香肠，在切片之前因它巨大无比且其貌不扬，所以有令人难以下咽的感觉。但在切成薄片之后，因形状及色调改变而颇能引起食欲。令人不愉快或令人感到困难的事，若能照样地细分为许多件小事，且每次只处理其中的一件，则这种事情的处理本身将不致于令人反胃。例如一个令人感到尴尬的电话，如非打不可，则可用书面列出以下的行动步骤而予以各个击破：①查出受话者的电话号码并写下来。②决定何时打电话。③翻查有关资料并检查全面情况。④决定到底在电话中应怎么说。⑤拨电话。

假如事情本身很艰巨，就逐步进行。采取各个击破法以对付拖延的作风时，有两点必须特别加以注意：第一，每一个行动步骤都要非常简单，而且很快即可做好——可能的话，应使每一个步骤在几分钟之内能处理完毕。第二，第一个行动步骤都必须以书面列明，因为如不这样做，就可能永远不会针对拖延的事情采取行动。

（2）平衡表法。这也是一种书面分析法。在纸的左边列出拖延的理由，在纸的右边则列出办妥拖延的事情的潜在好处。结果，出人意外的是：左边通常只有一、两个情绪上的借口。如“可能导致尴尬的局面”、“可能令管理者感到厌烦”等；右边则有许多的好处，其中的一项可能是“将讨厌的事做好，轻松了许多”。平衡表法足以令有拖延恶习的人在冷漠与逃避的心态中觉醒，并面对现实。

（3）思维方式改变法。拖延可以说是深植于内心的一种思维方式所造成的结果。这种思维方式是这样的：

“这种任务必须履行，但是它令人感到不愉快，因此管理者将尽量予以拖延。”

倘若管理者能将以上的思维方式改为：

“这种任务是令人感到不愉快的，但是它必须完成，因此管理者将立即做完它，以便尽早忘掉它。”则拖延之恶习将可望获得矫正。

（4）避免过分追求尽善尽美法。

由于“真、善、美”在管理者的价值尺度中向来被视为一种圭臬，因此在制定决策时管理者往往趋于

过分小心、过分理想化，以致非到资料齐全或有确切把握时不敢随便进行。这说明了何以管理者一遇重大事件便会犹豫徘徊，也说明了何以求好心切的作家老是无法写完书的第一章。对那些因过分追求完美迟疑不决的管理者来说，底下的两剂药方相信是有益的：第一，决策环境本身若具风险性，即是具有不确定性，因此想获得完备的决策资料是不可能的。基于这个道理，管理者应在已收集了大多数的关键性资料（即进一步再获得的资料所产生的好处不大）时，立刻进行决策。第二，管理者若能及早进行决策，则当决策显示错误的迹象时，他才有时间采取补救或善后措施。一旦管理者将决策拖延到期限届满时才予以制定，那么不出错则已，一出错则永远无法挽回。

10. 误区之四：不速之客干扰

在当今生活节奏日趋快速的社会里，时间无疑地是一种极其珍贵的资源。对日理万机的主管来说，时间的重要性更是不言可喻。遗憾的是，不速之客的干扰往往逼使主管难以专心致志地工作，甚至令他们费时费力而竟然徒劳无功。以下介绍若干要领以对付不速之客的干扰。

不速之客——泛指未经预约的访客，主要来源为属下员工，其次是同一阶层的同事，再其次是组织以外的人士。为有效地应付不速之客的干扰，秘书人员的协助几乎是不可或缺的。当然在一般组织里，通常只有上层管理者才配以专用秘书，中、下层管理者则没有那么幸运，他们可能数人共用一位秘书，甚至毫无秘书协助可言。不过就算组织内部并没有秘书，主管也可要求部属权充秘书，在他须要专心处理事物或思考问题时，协助他对付不速之客的干扰。现将对付不速之客的若干可行途径简介如下：

（1）不要采取无条件的“门户开放政策”。在强调“员工为本”的领导方式之下，许多管理者为避免令员工产生高不可攀的错觉，遂矫枉过正地采取无条件的门户开放政策——即向所有员工宣称，随时都乐于接见他们并尽量听取他们的意见。为表示诚意，管理者甚至连自己办公室的大门也经常敞开。结果不速之客源源而来。固然门户开放政策有助于下情上达，但这种政策的实施应以不妨碍管理者的工作为限。换句话说，管理者若能改而采取有条件的门户开放政策，则起码可减少一部分不速之客。

（2）由秘书全权安排约会事宜，或至少授权秘书对约会事宜作初步安排。这样做不但可将一部分不速之客纳入管理者预定的会客名单之中，而且可将他们编排在管理者最方便的时间会见。

（3）授权秘书甄别并拦截来客。秘书的座位应被安置在通往管理者办公室的必经途径上。这样，任何走向管理者办公室的人均在秘书的视线范围以内。在不速之客走进管理者办公室前，秘书应该礼貌地问明来意，并以类似这样的话语征询来客的意见：“他正忙着呢！您要不要他回头再与您联系？还是想现在与他见面？”这样做可挡住大部分无特殊急事的不速之客。

（4）规定接见部属的时间。管理者可规定一天内的某一段时间接见部属，例如由上午十时至下午三时。这样，他至少可令上午十时以前及下午三时以后的时间不受干扰。必要时管理者亦可要求求见的部属事先向秘书登记，并将求见的原因及大致所需的时间通知秘书，以便秘书作出合理的时间安排与资料的准备。当然，特殊事件或紧要情况的呈报，将不在此限。

（5）移樽就教。有时部属会当面要求管理者给与若干时间探讨某些问题，此时主管可先问明事情的紧要程度。倘若事非紧要，则可用“您可否先回自己地方？我一走得开即刻过来看您。”这类的话语来阻止突如其来的干扰。此种处置方式颇为可取。因为它具有下列五种好处：第一，管理者在这种情况下仍可继续进行手头上的工作，直至完成为止。第二，不让来客到办公室来，管理者可因而避免丧失对全局的控制。第三，管理者置身于部属办公室中，可完全掌握时间，因为他可随时离开。第四，部属的求见，多半是为咨询业务有关的问题，当管理者置身于部属办公室，一旦有需要再度检查资料，则唾手可得。这即是说，管理者可借迁就部属而更接近问题的根源。第五，管理者主动造访部属，可被解释为对部属的重视。

（6）在办公室外接见外界不速之客。如组织以外的客人来访又不愿向秘书透露来意，则不宜令他走进管理者办公室。此时管理者可走到办公室的外面与他热烈握手并问明来意，以便决定是否请他进入办公室。站在办公室外见客，有助于缩短会客时间。

（7）站立会客。管理者对付秘书疏于拦截的或是不理秘书拦截而登堂入室的不速之客的最好办法是，马上起立并给予友善的招呼。如果管理者正在繁忙当中，则可坦白相告，并另约时间面谈。就算管理者愿意当场与他交谈，管理者仍以站立为宜，因为一旦管理者站立则可避免对方坐下。这样不但可缩短面谈时间，而且可使管理者心理上居于上风。

(8)让秘书控制会谈时间。秘书应通过她个人的判断或她与管理者的事先约定，对管理者的会谈时间实施控制。控制方法是这样的：在谈话超过某一合理的时间以后，秘书即以电话或亲自登门提醒管理者有关其它待办事项。这将促使面谈适时地在自然的方式下结束。倘若管理者认为仍有再谈下去的必要，则他可给予类似下面的答复："我再过五分钟即可结束"。这个答复不但令秘书了解预定结束的时间，而且也给予访客一种结束的信号。

(9)限时面谈。管理者在面谈之初可向访客言明他所能会谈时间究竟有多少。述说这类的话语需要相当的技巧，否则很容易被访客视为傲慢无礼。不过当部属以电话求见时，限时面谈的要求可由秘书下达而不致发生尴尬或困难的局面。

(10)利用隐蔽的办公室。所谓"隐蔽的办公室"，即指只有秘书才知道的办公处所。当管理者面临重大的决策关头，或是从事计划筹谋的时候，通常都需要一个能松弛精神与集中注意力的环境。隐蔽的办公室便是一个理想的"避风港"。

(11)宁可提早上班，也不要延迟下班。倘若管理者发现正常的上班时间不够支配而须要加班，则宁可在上午提前上班而不要在下午超时工作。这是因为在上午上班之前抵达的不速之客通常都有正经事或急事待办，但在下午下班后抵达的不速之客通常都以闲聊者居多。

(12)定期与部属或同一阶层的同事见面。管理者可利用午餐时间或是上、下午的短暂休息时间，轮流与个别部属或同一阶层的同事吃饭或喝茶。这种经常性的非正式接触，不但有助于意见的沟通，而且可以减少开会或面谈的重要。

11. 误区之五：无端电话干扰

电话的使用本来旨在免除笔写、面谈、开会、甚至在旅途奔波所引起的时间浪费，但电话被普遍使用后却成为浪费时间的重要来源，这是极具讽刺性的一件事。管理者不难发现，有些管理者不但不能支配电话，反而为电话所支配。究其原因不外是：第一，管理者事必躬亲以致来往电话特多；第二，过分讲究客套而不自制；第三，缺乏结束谈话的技巧；第四，担心对外来电话的过虑将冒犯来电者。由上面第一个原因所引起的干扰的根本补救办法在于增加对部属的授权；由后三个原因所引起的干扰，则可借管理者本身的自律、谈话技巧的改进、以及秘书的协助而大量地予以消除。现简介有关的要领如下：

(1)外来电话秘书接听。外来电话应先由秘书接听，以便确定其信息的重要程度及信息的适当承受人。外来的电话大致可分为四类：第一类为误拨的电话——即指其它部门的人员更适宜接听的电话——这一类电话可由秘书拦截和疏导。第二类为涉及管理者业务但可由秘书或其他部属代为处理的电话。接到这一类电话时，秘书应巧妙地建议由她本人或管理者以外的其他适当人员代为处理。第三类为须要管理者亲自处理但并不紧迫的电话。秘书可用类似这样的话语处理："可不可以请他一有空即给您回复？"有些管理者甚至对非紧迫的电话一律采取事后回复的办法，但这种做法是对是错则属于价值判断的问题。不过令人感到奇怪的的是，大多数人都同意正在动手术的医生、授课中的教师、或正在审判案件的法官不应受到电话的骚扰，但却只有极少数的人，对埋头处理业务的管理者拒绝当场接听突如其来的电话保持谅解态度。第四类为难以分辨重要性的电话。秘书接到这一类电话时可用"他正忙着，您是否要现在请他接听？"之类的话语来分辨电话的重要性及采取适当的对策。

(2)事后回复电话。这种办法具有三种好处：第一，外来电话可以累积下来一起回复，这样有助于时间的节省。第二，管理者可获得充分时间作有关回复电话的准备工作。第三，管理者可选择最适当的时间回复电话。例如在午饭前或下班前的时间回复，可令对方长话短说，速战速决。不过，有些管理者却担心采取事后回复的方式会破坏既有的良好人际关系。但若秘书先让来电者了解管理者正在忙碌之中，希望他能让管理者事后回复，然后再请教他的尊姓大名，则来电者将不致产生被歧视的感受(秘书切忌先问姓名再提议管理者事后回复)。

(3)打出去的电话应由秘书代拨。除非为了表示特别尊重受话者(如长辈或上司)，否则先让秘书代拨电话。亲自拨电话常会遭遇线路不通或受话者不在等情况，这类时间的浪费是无可弥补的。

(4)尽量将需要打出去的电话集中在一起。这样做可节省时间。但是对每一个电话所要传递的信息重点，则应事先记下，以免通话后突然想起漏了某些项目而须重拨电话。

(5)避免以题外话作开场白。除非有意闲聊，否则不应以"您好吗？好久不见了。"或"听说您就要高升了，几时请客？"之类的话语作开端，因为这些话语最容易引起无休止的谈论。最好是以礼貌的方式开门见山地道出原意，例如"张兄，如您现在时间容许，能否答复我两个问题？第一，……第二，……谢谢。"

12. 误区之六:“会议病”困扰

会议本来是沟通意见、解决问题、制定决策的一种有力手段。但是,它却经常被滥加使用,以致成为一种费时费事有碍正常运作的疾病。试问:哪一个组织的管理者——特别是中、上层的管理者——不耗费大量的时间参与许多既无效率又无效能的会议?不少的中、上层管理者曾经指出,会议竟占去他们日常工作时间的四分之一,甚至三分之一!然而更令他们感慨莫名的是,在这么多的会议时间之中,几乎有一半是徒劳无功的浪费!

“会议病”的原因大概包括以下七种:

(1)基于合群的愿望而聚会倾谈。有些会议是因“不妨找个时间大家聚一聚,不拘形式地谈一谈本部门有关的问题”而召开。这一类的会议其实与交际或聊天并没有多大差别。

(2)为符合惯例或传统作风而开会。有些会议是因“历来管理者都利用星期三下午那段时间开会”而召开。这即是一般所谓的“例会”,例会的召开与议案的多少无关,因为它是一种为开会而开会的会议。

(3)为不让他人专美于前而开会。有些会议是因“人家会计处每两星期就举行一次会议,我们人事处又岂能不跟进?”而召开。这一类会议本质上是一种“东施效颦”式的举动,它并非旨在解决自身的问题。

(4)为表功而开会。有些会议是因“若不多开会,则老板将以为我偷懒”而召开。这一类会议被当作取得上司的信任与好感的手段。

(5)为推卸责任而开会。有些会议是因“没有理由让我单独承担全部的责任”而召开。这一类会议是欠缺勇气面对决策风险的管理者所惯于采取的招法。

(6)为逃避个别接触所可能产生的尴尬场面而开会。有些会议是因“管理者不想令少数人太过难堪”而召开。例如某一管理者在他所领导的十五位部属之中,有两位时时迟到早退。他于是召集会议,在全体部属前面重申准时上下班的要求,希望借此警告那两位不守时的部属。那两位不守时的部属却以为不守时的恶习与自己不相上下,所以对自己的过失并不太介意。至于其他守时的十三位同事则可能因无辜受责而士气低沉。因此,这一类会议除了平白地浪费十六个人的时间与引起十三个人士气低沉之外,毫无实际效果可言。

(7)会议主持者因欠缺管理技巧,而令会议费时无功。

尽管“会议病”普遍在存在于一般组织里,而且其危害程度相当严重,但是管理者不难找到许多治疗这种病症的处方。现将一般时间管理专家所提出的有效的处方列举如下:

第一,会议前

(1)有些会议是可以不用召开的,因此在筹备会议之前应先寻找取代会议的可行途径,诸如:①能由适当的人员有效地解决的问题(或制定的决策),则归由该适当人员解决(或制定)。这样,将可免除会议的召开。②以电话咨商取代会议。将预定中的会议延期举行,并尝试将该预定中的会议的议程并入下一次会议的议程之中。③偶而取消一两次会议,以观察该等会议的需要程度。④委派代表主持会议。这样,一来可节省自己的时间,二来可增进该代表的人际接触面及主持会议的经验。

(2)取消所有的例会。将有需要开会讨论的议案集中在卷宗内,等卷宗内的议案累积到相当程度时再召开会议。这样做的好处是,在召开会议前管理者可能发现,有些议案将不再需要被列入议程之中。不过,那些重要的且有待紧急处理的议案,则应尽早开会处理。

(3)如有可能,则在一机构内采取这样的策略:所有的会议都要获得上级批准才能召开。这一策略的主要用意,在于令各阶层主管于开会之前三思有无开会的必要,以杜绝他们滥用开会手段。

(4)召开会议之前,必须先确立清晰的目标。若无清晰的目标,则不应开会,因为目标是会议的指南。

(5)尽量减少与会人数,只邀请有关人士参加。有些主管恐怕是为了表示公正或民主,一遇开会场合则让手下所有员工参加。殊不知与会人数一增加,则沟通的难度将加速递增。当与会者只有两个人的时候,沟通极为容易,因为此时只有两个沟通渠道存在。第三个人加入时,沟通渠道随之增至六个;第四个人加入时,沟通渠道增至十二个;第八个人加入时,沟通渠道增至五十六个;其余可依此类推。

(6)选择适当的开会时间,以令所有与会者都能出席。选择开会时间时必须特别留意:

当关键性人物无法参加会议时,则原则上不应开会。因为关键性人物不在场时,所制定的决策可能不够明智,也可能不受支持而终至被推翻。

为避免过于延长,如有可能,则将会议安排在午餐前,另一会议或活动之前,或是下班之前不久举行。

(7)选择适当的开会场地,以方便与会者。选择

地点时应顾及该地点对完成会议目标是否容易、设备提供是否齐全、交通是否便利、场地大小是否适中等因素。议程特别长的会议，最好是在办公地点以外的地方举行，以免受到干扰。

(8)议程及有关资料应先发给与会人，使他们能事先作必要的准备。

(9)按每一与会者每分钟的工资额及每一分钟所享有的福利额估计会议成本。假定：①与会者计有十位；②每一位工资 20,000 元；③每一位的每个月工作时间为 10,000 分钟；以及④每一位在平时所享有的福利等于工资的 25%。在这些假设下，组织本身对每一位与会者每开一分钟的会议所须支付的代价为 2.50 元，而对十位与会者每开一个钟头的会议所须支付的代价则为 1500 元！会议成本的估计有助于提醒会议召集者审慎处事，将有助于提醒其他与会者珍惜会议时间。

(10)应该对会议加以时间限制(即事先制定起迄时间)，并按每一个议案的重要程度而分配给它适当的时间。

(11)可能的话，应限定出席会议的次数，只出席与自己有关的或是自己有所贡献的会议。

第二，会议中

(1)会议应准时开始。在会议中如等候迟到者。为则等于惩罚准时者。等候迟到者的先例一开，则原来的准时者将可能变为迟到者，而原来的迟到者将可能变本加利地成为更严重的迟到者，避免和消除这种局面，召集会议者应先预告会议将准时举行，然后毫无例外地坚持准时举行。

(2)在会议进行中可指定专人控制时间。

(3)不要令与会者过于舒服——尽量避免提供茶水或点心；当议程很短而且无需作记录时，可考虑采取站立的方式开会。

(4)应按议程所编列的优先次序进行讨论。

(5)除非紧急事件，否则应避免会议受到干扰——包括电话及访客的干扰。

(6)视实际需要可让部分与会者参加会议的一部分，即令与会者只参加与他们有关的议案的讨论。这样，有些与会者可在会议进行到某一阶段时才加入，另一些与会者则可在会议结束之前离席。

(7)在结束会议之前，主席应概括复述所完成的结论，或经过与会者所同意的各项工作分配及完成各种工作的时限。

(8)会议应准时结束，好让与会者安排自己的时间与工作。在开会之前，如能将重要的议案排在议程的前端，则可令休会前未及处理的议案只限于次要者。

第三，会议后

(1)偶而令与会者对刚刚结束的会议作即席而不具名的考核。考核表中至少应包括下列各项：会议的目标是否清晰？议程与有关资料是否在开会前适当的时间收到？会议是否准时开始与准时结束？倘若会议不是准时开始与准时结束，那是因为什么？会议是否按议程所制定的次序进行？会议的目标是否被完成？如有必要分配工作并决定其履行期限，则这些事是否被做妥？在全部会议时间内，有百分之几的时间不被有效利用？为什么？

(2)会议记录应尽快作成。精简完备的会议记录应在二十四小时之内，或至迟在四十八小时之内派给有关人士。会议记录如能在极短的时间内派发，则可令一部分人士免于参加会议。

(3)为杜绝与会者无故缺席、迟到或早退，可考虑在会议记录上注明哪些人无故缺席、迟到或早退。这是一种极度严重的惩戒措施。

(4)追踪会议的决议与待办事项。

(5)解散已达目的的各种委员会或工作小组。

以上所列举的治疗会议病的处方，主要是供会议召集者使用。倘若你并非会议召集者，则不妨设法将上列的处方介绍给他们。只是“良药苦于口”，你必须具备足够的勇气与高超的技巧，才能令会议召集者接受它们。

13. 误区之七：“文件满桌病”

只要对各级管理者的办公桌稍加留意，管理者大概都能获得这样的一个共同印象：多数的办公桌都堆满文件，其中有一些办公桌甚至杂乱得不堪入目。

办公桌的杂乱程度与办公桌的大小无关，因为杂乱是人为的。“杂乱的办公桌显示杂乱的心思”这种说法，是言之有理的。让一个不富条理的人使用小型的办公桌，该办公桌肯定是杂乱无章的。但是让同一个人改用大型的办公桌，该办公桌也将照样是杂乱无章的。现套用“帕金森定律”——“工作将被扩展，以便填满可供完成工作的时间”，管理者也可以导出“文件堆积定律”——“文件的堆积将被扩展，以便填满可供堆积文件的空间。”

办公桌是一般管理者最重要的工作领域。倘若各色各类的文件被堆积在该领域内，则管理者的工作效率无疑地将受影响。因为文件的堆积将妨碍注意力的集中，导致情绪紧张，以及增加翻查的时间。

从时间管理的角度来看，文件满桌也是一种病。

造成“文件满桌病”的原因，大致有以下五个：

(1)授权不足；

(2)犹豫不决；

(3)半途而废的工作习惯；

(4)故意纵容文件的堆积；

(5)担心遗忘文件的心理。

对那些不愿意或不善于从事“分层负责与逐级授权”的管理者来说，许多本来可以由部属处理的文件都要交到他们那儿，这是导致文件堆积的一种重要原因。消除这个原因的根本办法，在于授权部属处理文件。

遇事无法当机立断的管理者，通常都会将待处理的文件留到限期届满之时，甚至限期届满之后才予以处理，这必然引起文件的堆积。其次，无法坚持办好整件事而见异思迁的管理者，也很容易将各种文件堆积在办公桌上。因此，挽救之道在于改正犹豫不决与半途而废的工作习惯。

有些管理者将文件的堆积看为“忙碌、重要性、以及不可或缺性”的象征，因此故意纵容文件的堆积。但是从另一角度来看，文件的堆积也可以被看成是“无条理、犹豫不决、办事优先次序混乱、不富效率、事必躬亲”的象征。了解这个反面的看法，将有助于纠正管理者对文件堆积的纵容。

许多管理者为了避免文件被遗忘，所以将它们摆在办公桌上，以便随时可以看到它们，由于这种心理作祟，相当时日之后文件可能堆积如山。因此，建立一个在适当时间，能自动提醒待办事件的系统，才是根本的解决途径。

以上已将“文件满桌病”的造因及其对策作了简要的提示。在实际治疗“文件满桌病”时，下列十二种经验性的“处方”很值得管理者借鉴：

(1)充分发挥字纸篓的功能，亦即非确实有用的资料或文件尽量弃去。

(2)不要为了使办公桌看来干净而将桌上的东西全部挤进抽屉中，或是堆积于另一处。

(3)建立一套便于排斥、储存、与调阅文件的处置系统。

(4)可能的话，在每天同一时间处理文件。这样将可避免文件被拖延处理。

(5)办公桌上或办公桌周围的物件的摆置，必须遵守这样的准则：每一件物品必须被摆置于固定的地方(此即“各就各位”)。

(6)只容许最优先办理的文件摆在办公桌的中央，优先次序较低的文件，则应摆在其它地方，因为管理者每一次只能集中精力做一件事。

(7)零星的装饰物——照片、纪念品等，不应摆在办公桌上。它们不但占用空间，而且也容易令注意力分散。

(8)每天下班之前应将办公桌整理就绪。

(9)除了资料不足，否则每种文件原则上只应处理一次。每次拿起文件，不要只将它摆在“待办”的卷宗之中，而应当场处理掉。这即是说，应答复的即当场答复，要研读的即当场研读。这样做才能令文件及早脱离办公桌。

(10)训练助手处理例行性文件。不要令助手一收到文件立即交给你，而要让他们判别文件的类别与重要性。对那些没有用处的文件(如宣传品之类)，授权助手弃去，需要保留的但不必你过目的文件，让他们即刻直接归档，例行性的信函则由他们代为答复。

(11)交代部属阅读外来文件，并要求他们在文件上标示要点。这些文件若须由你答复，则在文件上批示答复要点，让部属代为答复。可能的话，尽量以电话答复。

(12)规定较冗长的书面报告应附以封面，封面上写明题目、编造日期、编造者、及内容摘要。

以上各种经验性“处方”中，第三种“处方”——建立一个便于排斥、储存与调阅文件的处置系统，可以说是治疗“文件满桌病”的最佳效能者。每一位管理者都必须设计一套文件处置系统。这套系统不一定要跟他人的一样，但却必须最适合自己。

下面是一份“文件处置测验”，它可用以判断你的文件处置系统是否完善。

文件处置测验

请快速地解答以下十二道题目。如你无法即刻对某些题目提供确切的答案，则请在答案的空白上写上问号(?)。

你将放置何处？

1. 购买物料后所取得的帐单。

2. 收到一本管理杂志，其中可能具有值得阅读的文章，但目前你无暇阅读。

3. 来自上司的会议通知(下星期一举行会议)。

4. 某大学企管系学生寄来的一份问卷表。

5. 部属交来的一份用于准备下一个月业务报告的有关资料。

6. 一封需要尽快回复的信，但你必须打数次电话才能答复。

7. 一位你经常接触的人告知新地址及新电话号码的来信。

8. 组织内其它平行部门来函，要求取得你的部门所编制的市场调查报告。

9. 某管理顾问公司中寄来的出版物宣传单，你认为其中一、两本书也许值得订购，但你无法确定是否真正值得订购。

10. 顾客寄来的一封投诉信。

11. 人事部门寄来的有关员工考核程序的函件。

12. 提醒自己明年及早准备财务预算的备忘录。

假如你在以上十二个答案空白内写上了两个或两个以上的问题号(?)，则表示你仍欠缺一套完整的文件处置系统。你最好尽快设计这样的一套系统。

既然每一位管理者都必须拥有一套适合他自己的文件处置系统，因此上一测验中每一道题所提及的文件处置方式将因人而异。换句话说，上一测验并无标准答案。不过，善于处理文件的管理者对上一测验中各种文件的处置方式却有相当一致的看法，简单介绍如下：

(1)你必须采取某种特定的程序，以处理购物之后所取得的帐单。例如直接付款、交由他人处理、或将帐单摆在注明未来某一时日付款的卷宗或档案内。采取上述的某一种行动后，才能令该帐单离开你的办公桌。

(2)将杂志摆在抽屉内或办公桌以外的适当地方，如茶几上或书架上。无论如何你应避免让它留在办公桌上，以免因看到它而分心。

(3)倘若会议通知只列举开会时间与开会地点，则你只须将这些信息抄在日历或行事历上，然后丢弃会议通知。但若会议通知附有详细的议程或有待讨论的参考资料，则应该将会议通知摆在待办的卷宗或档案内。

(4)当场决定是否予以答复。倘若你不愿答复，则丢弃该问卷表；倘若你愿意答复，则当场答复并将答复过的问卷表旋即转于发文签内。

(5)该项资料既然是编制下一个月的业务报告所需，它必须被保留下来。你可将它摆在注明使用日期的待办卷宗或档案内。

(6)将这一封信摆在办公桌的中央，这样你可将通话的结果写在信上以便于即刻回复。但若有些电话没能打通，或是你尚须等待若干回电，则将这一封信摆在有待紧急处理的卷宗内，以避免它留置于办公桌上。

(7)将新电话号码及新地址抄在你的通讯簿上，然后丢弃来信。倘若这类信息有需要让你的同事知道，则传阅这封来信。

(8)即刻寄出市场调查报告。如需附信，则写在来函上或写在一张便条上。象这一类例行性的事件，最忌的是进行正式的答复，因为这样做只会增加交往工作，而无实际的好处。

(9)假若你无法当场确定是否真正值得订购，则丢弃这张宣传单，或将它转交给能为你作出判断的人。千万别因犹豫不决而令该宣传单停留在你的办公桌上。

(10)处理投诉信有三种可行的办法。第一，假若你拥有口述录音机，则立刻口述你的答复，以便部属在适当的时候处理。第二，如你拥有专任秘书，则请她立即为你速记。但若你无法或不便于立即要她速记，则把答复要点写在投诉信上，并将该投诉信摆在有待速记的卷宗内，以便在适当时间处理。第三，以电话答复，并将谈话内容写在投诉信上，然后将该投诉信归档。

(11)如该函件具有保留价值，则立即将它归入适当的档案中。倘若该函件所传达的只是一般性的或是枝节性的信息，则阅过后即刻丢弃。一旦将来需要澄清这种信息，即可再向人事部门索取有关资料。

(12)你必须建立一套能自动提醒你待办事项的档案系统。

14. 误区之八：交通高峰堵塞

尽管交通愈来愈发达，但是目前在城市里，一个人每天花费一、两个钟头的上下班时间是司空见惯的事。可是，一般人对这段时间通常都未给予恰当的关注，更不用说对它进行有效的运用！先举一个例子来说明上下班交通耗费时间的严重性。某甲由居所到工作场所所花费的交通时间为 35 分钟，某乙所花费的则为 15 分钟，某甲并不认为 35 分钟与 15 分钟之间具有太大的差别。其实，“小数目怕长计”，某甲所花的交通时间每天要较某乙多出 40 分钟，每星期(按 $5\frac{1}{2}$ 工作天计算)多出 240 分钟或 4 小时，每年(按 50 个工作周计算)多出 200 小时！试想一想，这整整 200 小时能够做多少事？

为节省上下班的交通时间而将居所移至工作场所附近，或在居所附近找工作，未尝不是一个有效的解决方式。但是，这并不是一件容易做到的事，更何况人们不一定愿意这么做。因此，减少上下班交通所

引起的时间浪费的恰当方法，还在于有效地利用这一段时间。

在上下班这一段时间内，习惯性的凝视车外景色、作白日梦、阅读报章杂志、或收听电台广播，通常都不是明智的时间利用方式。诸注意：管理者不是说在这一段时间内欣赏景色、作白日梦、阅读报章杂志、或收听广播有什么不好或不对。管理者所强调的是，倘若你的这些举动是出自惯性，那么这一段时间你的收获将极为细微。但若你是有计划地运用这一段时间，则你的收获可能大得多。许多善用上下班时间的管理者对这一段时间大多采取下面的运用方式：

（1）有意避免交通拥挤的高峰时间而提早上班。这样，不但所花的交通时间较短，而且提早到达工作场所，可令自己获得一段不受干扰的清静时间。倘若是搭汽车或火车上班，则提早上班的另一好处，便是在交通工具上可以拥有座位以免除站立的辛苦。

（2）如有可能，则避免在交通拥挤的高峰时间离开工作场所，以获得类似上一项的好处。

（3）利用上班的交通时间，构思当天的工作细节及分析个人或企业所遭遇的问题，并利用下班的交通时间，检查当天的工作得失及计划第二天的工作内容。

（4）充分利用卡式录音带，以增进知识及技能。目前有关语文或管理技能的录音带在市场上已愈来愈普遍，甚至自己也可以事先录制。开车上班的人固然可令自己的座车成为活动的播音室，搭汽车或火车上班的人也未尝不能随身携带“随身听”，择时使用。

其次，谈谈如何减少商务旅行所引起的时间浪费。商务旅行——特别是以飞机为主要交通工具的国外商务旅行，是一种费时、费钱、又费力的工作。在承担这种工作之前，希望你能参照下面的要领，以提高你的效率：

第一，出发前

（1）这次的旅行真有必要吗？能否以书信、电报或电话取代？能否请外地的客户前来而不需要你移樽就教？

（2）这次的旅行能否推辞以便与下一次的旅行合并？

（3）假如这次的旅行确有必要，那么是否非由你亲自出马不可？能否让他人“特别是部属”代替？

（4）假若此次旅行非你莫属，则首要之务便是慎选一家信誉良好的旅行社，令其代为规划行程及办理有关手续。这类工作是旅行社最为拿手的，所以你最好是借重旅行社的专长，而不要令你的部属去承担这类工作，更不要由你亲自处理这类工作。至于旅行社的选择，最理想的方法便是请经常从事商务旅行的人代为推荐。选定旅行社之后，最好能跟它建立长久的主客关系，因为这样它才较能了解你的真正需要以及你的好恶。

（5）尽早订立行期，并尽量避免将行期订在旅客众多的假期，这样旅行社才较容易为你安排直达目的地的路线（亦即减少转换飞机的次数。）还有，可能的话，应避免乘搭一天中的最后一班飞机，因为最后一班飞机被取销飞行的机会最大。

（6）编制旅行计划表。该计划表至少应包括下列各项：

①每日行程；②拜访对象的姓名、地址、及联络电话；③与拜访对象所预定处理的事项；④班机号码，预定的起飞时间及抵达时间；⑤旅馆的地点及电话；⑥每日其它待办事项；⑦必须携带的资料或物品。

在以上各项中，班机及旅馆的订位最容易出错漏，因此你最好能先订妥后备的班机及后备的旅馆。

（7）准备若干读物或待办的工作，以便在飞行途中或是班机延误时阅读或处理。

（8）事先调整睡眠时间以应付时差困扰。

（9）事先了解目的地的环境（诸如气温、湿度等），以便准备衣物。

（10）行李越简单越好。可能的话，只准备手提行李，这样可以避免等待托运行李及检查行李等麻烦。倘若有些行李非托运不可，则其数量应以自己能提得动的为限。每一件行李应贴上易于识别的标志。

（11）启程之前应再确认班机是否延误，并确认旅馆的留位状态。

第二，旅途中

（1）提早抵达机场办理登机手续，以便选择较理想的座位。座位的选择取决于你在飞行途中预定的作为。假如你想睡觉或思考事情，则选择靠窗的位置。假如你想工作，则应选远离小孩，并选择通道旁边的位置以获得较大的空间。（在长程的飞行中，你如需工作，不妨考虑乘坐宽敞舒适的头等仓）。假如你讨厌香烟味道，你应选择非吸烟区的座位。假如你甚感饥饿，则应选择最接近机仓服务员工作区的座位，以便较早获得食物供应。

（2）当航空公司的地勤人员示意旅客登机时，切勿抢着登机，因为此时登机门前必定挤满旅客，你势

必站立等候相当时间才轮到你走进登机门。你何不等到大多数旅客都走进登机门之后才从容不迫地移步？同理，在下机之前也千万不要抢先离开飞机。你可以等到大多数旅客都下完机之后再从容地下机。

(3)尽量节制喝酒。有些人在登机之前已在候机室喝酒，飞行途中也喝酒，抵达目的地之后又喝酒，以致丧失商务洽谈中所应具有的清醒，这是应该引以为戒的。一个可作借鉴的格言是："先工作，后享乐"。

(4)在回程的旅程中应该趁记忆犹新，尽快撰写与此次旅行有关的报告。(例如与客户达成协议的事项，有待进一步追踪或处理的事项，个人开支的明细表等。)尽量在抵达家门之前结束一切工作。

第三，归来后

旅行回来后最重要的是，稍事休息便设法尽快恢复工作心态。避免无谓地倾谈旅途见闻，以免浪费时间与精神。尽量不要将商务旅行当作特异的工作看待。事实上，只要你能将机场、飞机、计程车等视作办公室的延长，并将手提箱视作小型办公桌，则你将更有能力应付商务旅行所产生的各种精神负累。

15. 误区之九："餐桌病"缠身

午餐本来可以成为繁忙的管理者有效运用时间的一种工具，因为他可以利用这一段时间沟通信息、接洽生意、甚至增进和谐的人际关系。可是，一旦管理者不能运用自律功夫，很可能令"午餐"成为一种严重的时间陷阱。例如，有些只需花费十分钟即能谈妥的事，在午餐中却花了两、三个小时才达到同样的效果。

在午餐的时候，喝酒(至少喝啤酒)常被视作一件很自然的事，但事实上午餐的时候喝酒是一种极坏的习惯。酒是一种镇静剂，它虽然具有松弛神经的作用，但是在工作一天的中途，管理者并不需要这一种松弛。酒的另一个作用是增进食欲。午餐的食量太多时，将免不掉嗜眠症的侵袭，这对后半天的工作效率显然是不利的。由以上的说明可知，减少午餐所引起的时间浪费的最有效途径，在于管理者自律功夫的发挥。

16. 误区之十：大小事必躬亲

美国管理协会前任会长罗仑斯·阿普里曾经为"管理"下过这样一个言简意赅的定义："管理是通过他人将事情办妥。"可是，许多管理者却常常试图通过自己将事情办好，这是一种不智的行为。由"重要的少数与琐碎的多数原理"可知，管理者日常所处理的事物中，真正具高度重要性的只占少数。他应集中大量的时间处理这些重要的少数事物，而将其余琐碎的多数事物，交托给部属处理。若他事无巨细皆躬而为，则不但琐碎的多数事物将占用他的许多时间，致使少数的重要事物无从做好，而且他将剥夺部属发挥才能的机会。因此，"事必躬亲"就成为管理者的一个严重的时间陷阱。跨越这种陷阱的唯一途径便是"授权"。在探讨授权的真义与授权的技巧之前，希望你先根据底下的测验，做一番自我考核，看看自己是否具有"事必躬亲"的倾向。

你是否授权不足

下面共有二十道题目，请据实回答。

(1)当你不在场的时候，你的部属是否只继续推动例行性工作？

(2)你是否感到例行性工作太占用时间，以致无法腾出时间作计划？

(3)一遭遇紧急事件，你掌管的部门是否即刻出现手足无措的现象？

(4)你是否常常为细节问题而操心？

(5)你的部属是否经常要等到你示意"开动"才敢着手工作？

(6)你的部属是否无意提供给你意见？

(7)你是否常常抱怨工作无法按原定计划进行？

(8)你的部属是否只机械式地执行你的命令，而欠缺工作热忱？

(9)你是否常常需要将公事带回家中处理？

(10)你的工作时间是否经常长过你的部属的工作时间？

(11)你是否经常感到没时间进修、娱乐、或休假？

(12)你是否常常受到部属的"请示机宜"所干扰？

(13)你是否因收听过多的电话而感到厌烦不已？

(14)你是否常常感到无法在限期内完成工作？

(15)你是否认为一位获得高薪的管理者理应忙得团团转才象话(才配取得高薪)？

(16)你是否不让部属熟悉业务上的机密，以免被他们取代你的职位？

(17)你是否觉得非严密地领导部属的工作不可？

(18)你是否感到有必要装置第二部电话？

(19)你是否花费一部分时间去料理属下能自行

料理的事情？

(20)对你来说，加班是不是一种家常便饭？

测验结果评鉴

(1)假如你对以上二十道题的答案都是“否”，则表示你已能做到授权的要求。

(2)假如你的答案中具有一个至五个“是”，则表示你授权不足，但情况并不严重。

(3)假如你的答案中具有六个至八个“是”，则表示你授权不足的程度相当严重。

(4)假如你的答案中具有九个以上的“是”，则表示你授权不足的程度极其严重，换句话说，你极可能是一位不折不扣的“事必躬亲者”。

所谓授权，是指将份内的若干工作交托部属履行。授权行为本身是由三种要素构成：第一，工作指派；第二，权力授与；第三，责任创造。现分述如下：

(1)工作指派。在授权过程中，工作的指派，向来最为管理者所强调。不过，一般管理者在指派工作时，往往只做到令部属获悉工作性质与工作范围，而未能令部属了解他所要求的工作绩效。这一点可以被视为管理者在统御过程中的一大败笔，因为一旦部属对管理者所期待的工作绩效不甚了了，则其工作成果若非不够水准，即是超过水准。从人力资源有效运用的观点来看，这两种情况都是不好的。其次，并非管理者份内的所有工作均能指派给部属履行。例如目标的确立、政策的研拟、员工的考核与奖惩等工作，都是管理者维持控制所不可或缺的。因此它们均须管理者躬亲为之，而不得假手他人。

(2)权力授与。在指派工作的同时，管理者应对部属授与履行工作所需的权力。这就是“授权”两个字的由来。主管所授与的权力应以刚好能够完成指派的工作为限度。倘若授与的权力不及执行工作所需，则指派的工作将无从完成；反之，倘若授与的权力超过执行工作的需要，则势将导致部属滥用权力。

根据当代管理学者哈维·施而曼的看法，授与的权力大小可以分为六个层次：①“审视这个问题，告诉管理者一切有关的实况，管理者将自行制定决策。”②“审视这个问题，让管理者了解含正反意见的各种可行途径，并建议其中的一个途径供管理者作取舍。”③“审视这个问题，让管理者了解你希望怎么做，在管理者同意之前不要采取行动。”④“审视这个问题，让管理者了解你希望怎么做，除非管理者表示不同意，否则你可照你的意思去做。”⑤“你可采取行动，但事后应让管理者知道你的所作所为。”⑥“你可采取行动，而不需要与管理者作进一步的联系。”

以上六个层次，第一个层次所授与的权力最小，但是它所期待履行的任务也相对最轻。第六个层次所授与的权力虽然大到令部属可以独断专行，而不必向管理者呈报进度或执行的后果，但这并不排除管理者对所授与的权力作必要的追踪、修正、甚或收回的可能性。

(3)责任创造。管理者从事工作指派与授权后，仍然对部属所履行的工作的绩效负全部责任。这即是说，当部属无法做好指派的工作时，管理者将要承担其后果，因为前者的缺陷将被视同后者的缺陷。可是，管理者时常发现，有些管理者在部属无法做好指派的工作时，均企图将责任推卸在部属身上。这种做法显然是不对的。每一位管理者理应保持这样的一种态度：“权力固可授与，但责任却无可旁贷”。另一方面，为确保指派的工作顺利完成，管理者在授权的时候必须为承受权力的部属订立完成工作的责任。部属若无法圆满地执行任务，则授与权力的管理者将唯他是问。

授权不仅足以令管理者跨越时间误区，而且它也是一种可以令部属“边做边学”的在职训练，通过这种在职训练，部属的归属感与满足感均可因此而提高。管理者大致都能了解授权的好处，但是他们却多半视授权为畏途。其原因不外是：①担心部属做错事。②担心部属工作表现太好。③担心丧失对部属的控制。④不愿意放弃得心应手的工作。⑤找不到适当的部属授权。

从管理学的角度而言，以上五个理由都难以成立。循序分析如下：

①担心部属做错事的管理者，内心里所真正担心的，恐怕不是部属做错事的本身，而是怕被部属做错事所连累。这一类管理者一方面对部属欠缺信心。另一方面又不愿意为部属受过，所以有如唱独角戏那样凡事皆亲力亲为。固然部属难免做错事，但若管理者能给予适当的训练与培养，做错事的可能性必然减少。授权既然是一种在职训练，管理者自不能因怕部属做错事而不予训练，反而更应提供充分的训练机会以避免部属做错事。

②不可否认地，有些管理者因担心部属锋芒太露，或“声威震主”而不愿授权，但是从另一个角度来看，部属良好的工作表现可以反映管理者的知人善任与领导有方，所以管理者功不可没。

③只有领导力薄弱的管理者在授权之后才会丧失控制。在授权的时候，倘若管理者能划定明确的授权的范围、注意权责的相称，并建立追踪制度，就不

会担心丧失控制。

④基于惯性或惰性，许多管理者往往不愿将得心应手的工作授权部属履行。另外，有许多管理者基于“自己做比费唇舌去教导部属做更省事”的理由而拒绝授权。这两类管理者的共同缺陷，即是将他们有限的时间与精力，浪费在本来可以不须要他们理会的工作上，而令须要经由他们处理的事物无法获得应有的重视。任何一位管理者管辖的工作，大体上均可区分为五种层次：第一，管理者必须躬亲履行的工作；第二，管理者必须躬亲履行，但可借助部属帮忙的工作；第三，管理者可以履行，但部属若有机会亦可代行的工作；第四，必须由部属履行，但在紧急关头可获管理者协助的工作；第五，必须由部属履行的工作。在正常情况下，管理者对第③层次以下的工作应授权部属履行。

⑤“找不到适当的部属授权”，常被一些管理者当作不愿授权的借口。任何部属都具有某一程度的可塑性，因此均可借授权予以塑造。就算真的找不到一位可以授权的部属，仍是管理者的过失，因为倘若员工的招聘、培训、与考核工作做得不差，又岂会有“蜀中无大将”之理？

由以上的分析可知，授权根本不是“能不能”的问题，而是“愿不愿”的问题。

17. 授权的要领

下面各点值得每一位管理者参考：

(1)在可能范围内应尽量将工作交托部属去执行。

(2)管理者对部属可能犯错应有心理准备并应接受。

(3)授权后管理者应强调部属的工作绩效，而不应斤斤计较其执行工作的手段。

(4)授权应公开进行。

(5)管理者不应当将授权范围限定于例行性工作，而应将它扩大到需要运用心思的工作。

(6)管理者应鼎力支持被授权者所制定的措施，并为其承担必要的责任。

(7)除非事先获得协调，否则管理者不应将两位或两位以上的部属共同履行的工作交托单独一位部属去履行。

(8)管理者切忌从事重复的授权。

(9)管理者应由简而繁，循序渐进地从事授权。

(10)当被授权者发生疑难时，管理者不应只告诉他解决的方法，而应帮他自行寻找解决方法。

(11)管理者不应姑息被授权者的“反授权”行为——即允许被授权者在未做妥工作之前将工作掷回。

(12)管理者在授权后应对被授权者进行追踪。

18. 误区之十一：与秘书不协调

一起提“秘书”，相信许多人的脑海里立刻涌现这样的形象：第一，她是一位女士；第二，她在一般机构中均属可有可无的旁边人物(花瓶)。这是令人深感遗憾的看法。导致这种看法的主要原因，在于主管未能正视秘书的工作性质。

在许多管理者心目中，秘书的工作不外乎收拨电话、接待访客、打字、速记与管理档案。固然这些工作都属于秘书的职务范围，但秘书所能履行的与所应履行的工作并不只限于这一点。

美国的“全国秘书协会”曾费尽心机地为“秘书”立下这样的定义：“秘书即是行政助理，她(他)具有处理办公事务的技能，在无直接监督的情况下，足以承担责任，能运用自发力与判断力，以及在指定的权限内有能力制定决策。”由该定义可知，秘书是具有特殊身份的幕僚。这种特殊身份表现在秘书与管理者的紧密的工作搭配上。

能符合上一定义的要求者并不限于女性，有迹象显示，愈来愈多的男士乐于担任秘书职务。其次，在秘书的配合与协助下，管理者与秘书将成为组织内部的一个小型的“管理队伍”。因此，将秘书视为一般机构中的边缘人物，也是不对的。

既然管理者与秘书是组织内部的小型管理队伍的成员，这两个成员之间必须相互配合，以避免浪费彼此的时间。管理者与秘书之间必须定期地(至少半年一次)探索自己的与对方的时间误区，然后再共同研究跨越这类时间陷阱的对策。

当管理者的时间陷阱及秘书的时间误区经过上述的步骤寻找出来之后，管理者与秘书必须聚在一起分析两个人的时间误区之间的关系，借以了解每一个人如何为对方制造时间陷阱，以及了解将来应采取哪些措施，才能避免为对方制造时间陷阱。

除了采取上述方法探索及回避管理者与秘书之间的时间陷阱之外，管理者在搞好对秘书的甄选及训练工作，以确保秘书成为他的管理队伍中的左右手。但是，秘书应具备哪些素质与技能，才能成为管理队伍中的左右手呢？曾两度荣任“全美秘书协会”会长的露丝·加里诺为管理者提供了她的评鉴尺度。

秘书评鉴尺度

(1)你的秘书是否了解你在组织里所担任的全

部责任和活动范围？她（他）是否了解你的个人目标和志愿以及该等目标和志愿怎样与公司的目标融合在一起？

（2）你能否接连三、四个星期都不到办公室去，但确信在这段时间内组织里的公事和你的私事都能获得尽责而迅速的处理？

（3）她（他）是否帮你安排时间、协调约会事宜和工作程序、以及应付限期的要求，而全然没有滋扰到你？她（他）本身是不是一位富于条理的人？

（4）她（他）是否无需你提醒即能自觉地处理并追踪业务？

（5）她（他）对待你的同事、客人和顾客是否谦恭有礼，且乐于协助？他们对她（他）的评价好吗？

（6）她（他）是否具想象力和创造力？她（他）能否提出原始的主意供你考虑？她（他）是否倡议新的体系和新的办事程序？

（7）她（他）是否聪慧？她（他）是否主动处理困难的事？

（8）她（他）是否有效率地传递文件？她（他）能否催促你及早处理其他同事所等待的那些摆在你手上的文件，以及催促其他同事及早处理你所等待的那些摆在他们手上的文件？

（9）她（他）的基本秘书技能（例如文件归档、速记、和接听电话的礼貌等）是否无懈可击？

（10）遇到困危时她（他）是否镇定？当工作处于紧张时，她（他）是否保持谅解与愉快的态度？当你因受压力而发脾气或丧失自管理者控制时，她（他）是否泰然自若，仍象往常一般继续工作？

（11）她（他）对你是否绝对忠心和信赖？无论是公事上的或私事上的秘密你都能托付她（他）吗？

（12）她（他）是否博文广识并促请你注意与你的公事及私事有关的出版物？

（13）她（他）是不是一位能提供业务资料的人（即一位能为你收集你自己所不能或难以收集的资料的人）？

（14）她（他）是否具有自求进步的计划？她（他）是否参加以管理为导向的课程或演讲？她（他）是否尝试进一步去了解你所服务的公司、你的工作、你的顾客、或是你所置身的行业？

（15）她（他）是否善于表达？她（他）能否以口头或书面为你概括地陈述信息？她（他）是否知道你对某些政策或实务的见解，并能象你那样向别人表达它们？

（16）她（他）是否完成每天的工作而不理会所占用的时间？必要时她（他）是否愿意在晚间或周末工作？

（17）必要时她（他）是否象一般管理者那样将工作分摊出去？换句话说，她（他）能否将她（他）所未完成的工作从事授权、督导，并承担责任？她（他）能否协助你训练其他职员？

（18）她（他）能否独立地代你处理日常工作而无需你操心？

（19）她（他）能否代你追踪重要的日期，即你的上司，你的家庭，以及你的顾客所庆祝的日子（例如周年纪念日、生日、宗教节日、假期等）？

（20）她（他）能否替你做基本的研究工作——例如为你搜集撰写报告用的资料，甚至为你草拟报告？

19. 误区之十二：上司决策失误

倘若你的部属愿意坦白地将他们的时间陷阱——即导致时间浪费的因素，列举出来，则你很可能被列入他们的名单之中。这种情况并不令人感到惊奇，因为上司与部属之间的密切的工作关系，提供了许多机会，令前者浪费后者的时间。正如瓶径多半位于瓶的上端，任何一个工作单位的时间瓶径现象，也多半源自该单位内身居要职的上司。遗憾的是，一般上司却往往欠缺这一方面的自知之明。

上司之所以成为本身工作单位的“时间瓶颈”，恐怕是源自下列各种原因：

（1）沟通技巧不佳。有些上司的聆听能力太差，因此常常陷于“听而不闻”状态。另一些上司则贯常在仓促的情况下下达命令或指示，而不理会部属对其命令或指示所可能产生的误解或曲解。一旦误解或曲解发生，则为善后措施所耗费的时间，往往远超过事先从容讲解命令或指示而耗费的时间。这是一件极具讽刺性的事，因为这些上司之所以下达仓促的命令或指示，主要为了节省时间！

（2）令部属等候。有三类上司经常令部属空等：①不重视约会的上司，他们潜意识里有一种傲慢的想法，自以为职位较高，所以部属并不介意等候他们，甚至乐于等候他们；②凡事优柔寡断、犹豫不决的上司；③事必躬亲，但却经常不在场的上司。

（3）干扰部属的工作。有些上司因欠体贴而过分关心工作进度，动辄驾临部属的工作现场或借电话追踪业务，致使部属的时间受到无谓的干扰。

（4）过份挑剔细节。有些上司因刻意追求完美，而患上“鸡蛋里挑骨头”的毛病，于是使部属费时费劲地对同样的工作一做再做。

（5）纵容或无视传达信息的人员，对信息紧迫性

的任意提高。当上司通过第三者(如秘书或佐理人员)将信息传递给部属时,该第三者很容易将信息的紧要性过份夸张描绘,致使承受信息的部属停止手头上的工作,而优先处理该信息。一旦该信息紧要性低于原先手头上的工作,则处理信息的部属因受干扰而多付出的时间,将成为一种永远无法弥补的浪费。

工作单位的时间瓶颈现象的消除,有赖于上司与部属通力合作。就上司来说,他应多加自律、多为部属设想、并且应多增进自身的管理技能。特以下面几点具体的建议奉献给上司:

①接受沟通技巧的训练,特别是聆听技巧、下达的命令及指示技巧的训练。

②将约会视为一种契约,令部属在约会时空等,即表示上司本人的违约行为。

③学习克服苟且延宕的坏习惯,并要求自己在获得关键性资料的第一时间即制定决策。

④学习授权技巧,并贯彻"分层负责、逐级授权"的基本管理原则。

⑤在进行工作追踪之前应先自问:"这次的追踪是否真正有必要?是否足以过份干扰被追踪者的工作进度?"

⑥学习掌握"重要的少数与琐碎的多数原理",以避免过份热衷于挑剔细节或末端。

⑦通过第三者传递信息给部属时,应特别指明该信息的紧要程度,以避免它被提升。例如"请转告张三,假如他手头上没有什么特别紧要的事要办,就请他立刻过来一下。

假如他现在走不开,则请他在明天中午之前,设法跟管理者联络。"这样的指示将可避免信息的紧要性被传达者提升。

20. 误区之十三:失约或迟到

不要以为约会迟到只是一件稀松平常的事,更不要以为它不足以产生严重的不良后果。事实上,在"守时"被视同美德的社会里,"迟到"是一种难以令人接受的恶习。试想:有谁愿意无端地枯守等候你?又有谁在枯守等候你的时刻,不去思索你的种种缺失?

导致一个人约会迟到的理由大概有以下各种原因:

(1)担心早到而无所事事;

(2)对时间的敏感性及判断力不够;

(3)处事不富条理而延误时间;

(4)对约会的对象欠缺尊重;

(5)轻视守时的价值;

(6)视不守时为洒脱;

(7)以约会迟到作为显示权威或身份的手段。

假如你是一位惯于约会迟到的人,请根据上列各项理由,作一番坦诚的自我检查,以便找出病因,并进而对症下药。为了帮你戒除约会迟到的恶习,现将历练之士所推荐介绍的一些观念与要领陈述如下:

(1)将约会视同契约,约会迟到即是一种违约行为。

(2)在每一次约好见面的时间后,立即考虑约会迟到对自身形象及事业生涯所可能招致的不利影响。

(3)随时作可能迟到的准备,这样你将可提前动身。莫非法则——如一件事可能出错,则一定出错,而且它会在最不应该出错的时候出错——对约会迟到具有高度的适用性。倘若你担心早到会被约会的对象认为你太着急,则你不妨携带一些读物或有待处理的文件先到约会场地附近的咖啡店去。

(4)只要有可能,应尽量避免约定确切的时间,例如不要说"三点正",而改说"三点前后"或是"两点三刻与三点一刻之间",这样可为自己预留余地。

(5)尽量避免将约会地点定在某建筑物或某标的物之前,以免令等候者站在那儿空等,而难有其它作为。

(6)假如你预计即将迟到,则尽快致电通知对方。

(7)对自己的工作次序表应作松弛的安排,以免因其中某一项工作多花了时间,而延误了其他事项(包括约会)的时间。

(8)应事先熟悉约会地点的周围环境,例如交通拥挤情况、停车难易等。

(9)极力避免第二度的约会迟到。例如你与某人约会时迟到,则与他之间千万别再有类似情况发生,以免被他认为你是不守信用的人。

(10)请秘书或助手提醒你约会事宜,或是利用闹钟、闹表作自我提醒。

第二章　经理时间管理通则

一、办公促效法

1. 作业促效法

(1)将公司报表文件原稿与资料的纸张统一起来。最近的办公自动化设备,大多具备便捷的功能,复印机自动送稿(ADF),即为功能之一。因此,不必再费事地一张张换稿,一次次按键。即使不在一旁看着,也无所谓,可以大大的节省人力与时间。

可是,这种精心设计出来的功能,却出人意料的并未受到广泛的应用。其原因之一在于原稿的纸张大小不一。例如,在公司内部报表文件上经常可以发现,文章是用文书处理机打在A4的纸上,而图表资料纸是B4大小。即使只有一张大小不一,自动送稿功能(ADF)的威力,也要大大减小了,因此必须首先统一资料等所有文件的纸张大小,不只是复印上,在各方面都将大大提高效率。

(2)单面使用活页纸。从学生时代起,我们就偏爱以活页纸来做笔记。当然,有时也会使用一般的笔记本。不过,从讲究效率的观点来说,活页纸是最佳选择,而且最好只使用活页纸的单面。

或许,这样会令人觉得太浪费,但是以单面使用每一张只记一个项目,即使随着思路起伏随手记下,事后还是能分门别类自由地调整页码,使笔记更加清楚易读。也就是说,必要的时候活页纸可以插换。此外复印时只单面使用,可以免去一张张翻页的麻烦,得以顺利的进行作业。

(3)把书架上大套书籍书背向下排置。百科全书类的大套书籍,可以称之为知识的宝库,平常应经常翻阅利用才是。事实上,这类书籍往往被束之高阁,无人问津。

把大套书籍排上书架时,都要书背向下排置。大套书籍所以被人敬而远之的原因之一,在于难以放在普通的书架上。只要向下排置,就可以解决这个困扰。把书背向下排置时,令书底朝外并在上面写上书名,这么一来就可以随手抽取查阅,不会再有笨重、不便的感觉了。

(4)利用百科全书的硬纸盒来收藏,可收一举两得之效。把百科全书排上书架时,应该一定先把硬纸盒取下来,让它“赤裸裸”地排在书架上,其理由是,事先取下硬纸盒,需要时,即可迅速的抽取查阅所需资料。而且取下的硬纸盒另有妙用。

百科全书或全集之类的大套书,一套都有数十册之多,利用这些硬纸盒做“整理盒”,分门别类地收藏明信片、书信等信件资料,实在非常方便,盒子的容量又多,大小又适合放置书信、明信片,所以,按类别或用途分别收藏是最理想不过了。以后检索找寻,自是“手到擒来”。

(5)将经常使用的工作用语记号化、简略化。在处理的事务过程中,只要在访客的名片上,简单地写上“人、住、印、档”,然后交给秘书,她就知道该登记客户的姓名、住址、复印名片、夹入名片簿存档。像这样将经济使用的工作用语记号化、简略化,在交待工作的时候,可以不必在口头上一一指示或写字条提醒要点,得以省去不少麻烦。

不只是一般的事务工作,连书信中经常使用的客套话也可加以简略化。例如“悉”表示“来函敬悉”,“祺”表示“敬祝商祺!”等等,如此即可大大的提高拟稿的速度,很快就可以交给秘书去打字。

(6)将重要的剪贴资料印成B5大小。很多人都有剪贴报纸、杂志的习惯,不过,如果以此来整理应用资料,未必是提高效率的方法。

例如,把资料贴在剪贴簿上或收集在信封中,在检索的阶段上,这种办法相当不便。

在管理者办公室中,剪下的报纸、杂志文章一律要复印,而且利用复印机放大缩小的功能,全部统一成B5大小,这么一来,不但日后容易整理,而且检索工作也会更为轻松愉快。

(7)在活页纸的两侧打孔。我们习惯在活页纸的两侧打上二十六个孔,因为想同时对照两种资料时,可随意夹左夹右,资料自然一览无遗。单面使用法的优点是,在这种情况下,将性能发挥到极点。

如果有两侧打孔的活页纸,在装订归档之时,就更加方便,何乐而不为呢?

(8)参考书籍在复印出所需资料后,要立刻归

位。书架乱七八糟,找一本急需要的书都得花上大半天,当然会导致工作效率降低。书架要以自己的方式随时整理得有条不紊,如此工作才能顺利的进行下去。整理的要诀在于——尽快将使用过的书籍归位。

通常,工作前所需的资料,在一本书中顶多占两、三页左右,因此,不管搬出多少本书,都应该只把必要的章节印下来,随即把书籍放回书架上,这么一来,书架才能保持有条不紊,过后也不必为了找寻书籍,而浪费许多不必要的时间。在整理与检索上,都是非常有效率的,实在是一举两得。

(9)编制派得上用场的“专属用书”。每个月都要写相当多的稿件。写一、两张稿件,往往就需要查阅好几本参考书,在这种情况下,一本本翻阅查寻,就是有再多的时间也不够用。一般来说,专门书籍大都是厚重一大本,要在这么厚重的书中找出一小段参考资料,真如大海捞针,要浪费不少心力。

因此,从必用的参考文献中,事先印下认为需要的资料,编成一本“专属用书”。先将资料整理成一册,高效率地进行工作。

(10)采用高尔夫球记分法,随时随地记下备忘录。喜欢打高尔夫球的人大概都知道,高尔夫球的记分卡上附有铅笔,大小正好可放在上衣口袋,在球赛进行中,无论打到哪,都可立即记下分数。

除了一般的笔记外,也应备有可放在上衣口袋且附铅笔的备忘录,这么一来,即使身边没带公事包,也能立即记下备忘录。很多业务员也都应这样,随身携带笔记簿。如果采用这种方法,随时随地都可迅速地记下备忘录。

(11)善用铅笔型橡皮擦。我们在写稿的时候,都使用一种改良式的橡皮擦。普通橡皮擦,都是长方体,不过这种橡皮擦却是圆筒状,并包在笔型的塑胶管内,可像铅笔一样一点一点的推出来使用。它和一般橡皮擦最大的不同点在于,它可以不必再用另外一双手按住纸张,能够像铅笔一般单手使用。

一旦习惯了,就可右手写左手擦双管齐下,大大的提高工作效率。无论插在口袋中或是和铅笔一起随身携带使用,都是十分方便。

(12)在抽屉中放置空名片盒,以收藏小东西。大部分的办公桌,都会在抽屉中附上整理小东西用的塑胶,不过这种塑胶盘却不实用,尤其是塑胶盘把抽屉分成上下两部分,下面的空间有时都浪费掉了。

所以就利用空名片盒,来装抽屉里的小东西,由于名片盒的盒盖与盒体大致是同样的规格,纵横排列在一起,形成了井然有序的小格子,分门别类用来放置邮票、大小回纹针、零钱等小东西,移动很方便。

(13)经常备有文具目录。经常在办公室中备有文具目录,对自己来说,能够提高工作效率的才是真正便于使用的文具,不过由于文具的种类实在太多了,即使到大型的文具专卖店,也不见得能够找到自己想要的东西,这时候如果手头上有一本目录,就能够马上找到自己想要的东西,并且知道正确的商品名称。

想要目录,只要向厂商索取,他们就会寄来,或是向附近的文具店索取一、两年前的旧目录也可以,包括中小型厂商,备有两、三家以上的目录,当然能有效迅速找到适用的文具制品。

(14)事先决定文具的“购买库存量”。要提高工作效率,从笔记簿到邮票,复印用纸等的文具用品,永远都不能缺少,必须源源不断的供给,所以彻底地实施文具库存管理,是非常重要的。因此,事先决定“购买库存量”,再根据这个标准加以补充。

(15)记下常用文具的商品号码。前面讲过,利用目录来选购文具的方便。此外,管理者还将目录上常用文具的商品号码预先记录下来,这样就不必一张张的翻目录,只要一通电话就可完成订货工作。所谓的商品号码,就是商品的正式名称。只要告诉厂商这个号码,就能够正确且迅速的让对方了解到所需哪一类文具。

例如,如果指名要“××牌三○一夹”,即指一般的轻便夹,可以需要的数量和颜色来订购,就不会有送错东西的情形发生。比起在店里对老板费劲的描述了老半天:“我要那种方方的,差不多这么大……”这些繁琐的话,却不必能说清情况。

(16)期数完整的杂志须编制索引。通常将杂志上必要部分印下来之后,加以舍弃即可,然而,有关自己的专业杂志却是例外,全部一期不漏完完整整的保存下来。

可是有些杂志自从创刊以来,已达几百期,过期杂志已有相当数量。这就要求将每一百期发行一次的“索引”存档,以备必要时加以检索。一般说来,即使收藏完整无缺的杂志,大概也很少有人会特地编制一本“索引”。其实把目录印下稍加整理就成了一本“索引”,日后检索时,能节省不少时间。

(17)在书架上为手头正在进行的工作保留一个“专用区”。整理书架时,大概很多人都是根据书籍的内容,而分门别类的排列,有关法律书籍,就应根据内容,例如,“债权法”、“民法”……区分成不同的范围。不过,在书架上为手头正在进行的工作保留一个

“专用区”，为特殊书籍提供随时可用的空间。

刚刚开始着手一项新工作时，资料不会太多，但是随着工作的进行，有时资料会一直增加，或是内容发生变化。预先为此保留应用的空间，纵然资料一点一点的增加，也能加以集中整理。

(18)把经常使用的文字、数字刻成橡皮印。在现代的办公室中，OA 机器已经成了不可或缺的必需品，不过除了利用这些机器之外，只要稍稍动点脑筋，还是有很多提高工作效率的方法，比如说，利用橡皮印。(年月日印、裁决印、住址姓名印等等各种不同的印章，一应俱全)。

在需要反复书写同样的文字与数字的情况下，如果一一手写，那会耗费许多时间，所以若能将其刻成橡皮印，在处理事务上，便能够省下相当多的时间。即使要多花点钱，但是由于节省手写作业的时间而，提高了工作效率，所以成本反而降低。

(19)夜晚在枕边放一支附灯光的园珠笔，灵感一来可马上记下。躺在床上时，突然灵感一闪，大概很多人都有过这种经验。的确，有许多绝妙的灵感都是产生于枕边，不过，要是不立刻记下来，到了第二天早上就会忘得一干二净，这种情况经常可见。

在枕边备有附有灯光的园珠笔与备忘录，灵感突现时，就可立刻随手记下。这种园珠笔在柄部装有小灯泡，能够照亮笔尖范围，所以不必特地打开电灯，就可以记录。

(20)深度太高的书架，只会造成空间与时间的浪费。以排列 A4 大小的书籍来说，书架的深度只要二十一英寸，就绰绰有余了，可是市面上所出售的书架，深度大都高达三十英寸，就这是导致工作效率降低的原因之一。

在这种书架上，B5 大小的书籍只占一半的位置，A5 大小的书籍两列直排也还占不满。把书排得太深入，不但拿出不方便，而且也浪费空间，所以为了讲求效率，应测量书架的旋转空间，尽可能的选购尺寸合适的制品。

(21)将剪贴资料的印本直接存档。前面谈过，利用印机放大缩小的功能，把剪贴资料一律印成 B5 大小，这样不仅能够统一纸张的大小，而且可以直接夹在二十六孔活页夹上，方便存档。

如此，不但省去粘贴的麻烦，也不会有日久剥落的现象发生，尤其是资料夹成一册，整齐而不占空间，好像一本书一样。

(22)将处理完毕的笔记页要即刻抽出。经常使用便于插换的活页笔记，随意把第二天的预定工作和一定要处理的事项记在笔记本之后，将已处理完毕的事项用红笔划掉，而且，在全部事项完成之后，即将这一页从笔记本中抽出移至保存档案。

由于每天反复这个流程，有时候在管理者的笔记本上，还留有一、两年前的笔记页，当然上面记载的全是些悬而未决的问题。这么一来，即使是成年累月未解决的事项，也可在笔记本上一目了然，想到的时候，就可对其深思一番，以谋求解决之道。

(23)日后还会使用的资料要收到“暂时档案”里。从笔记本抽出已处理完毕的活页纸，或许不会马上用，不过偶而也会有再度派上用场的可能，像这样的资料，要都交给秘书，像平日一样加以复印，自行判断分类归档。但是，并不是马上收到最后分类的活页夹档案中，而是收到“暂时档案”里。

然后，每隔一定时间，就翻阅检查一下秘书的分类有无错误，同时也考证一下当初未判断定夺的资料内容，再将认定有保存必要的资料转移到最后分类的档案中。

(24)以不同颜色的活页夹来区别不同内容的档案。保存资料的活页夹有红、蓝、绿、咖啡等等不同的颜色。多年以来我们就使用这种活页夹，到它有各种不同的颜色，因此应想出一套使用方法充分利用。

比如塑胶面的活页夹，专门保存内部业务手册与呈送法院表格文件等等，并按颜色加以区别；而布面的活页夹，则专门保存各种信息资料，同样的也是以颜色加以区分。这么一来，不管活页夹放在哪里，一眼就可看出档案的内容种类。

(25)经常备有新的活页纸。为新书写稿的时候，要以活页纸做备忘录，一新点子，马上提笔写下，然后将其保存在专用的活页夹中。

存档时，如果发觉新点子比旧点子更好，就将新的存档，旧的作废。久而久之，活页夹中的资料就会越来越丰富。当然，一个活页夹只能为一本书一个主题所专用，为了能够随时使用新的活页夹，常备有大量的活页纸。

(26)使用白色活页纸，日后的整理工作将更方便。有的人认为，根据大项目或主题不同，使用不同颜色的活页纸，分类时将更为简便。

但是，最好一律使用白色活页纸，因为本来可以随心所欲大肆使用的活页纸，一旦区别颜色，不但日后分类非常麻烦，而且一一区分颜色也很累人。另外，在复印时，除了彩色复印以外，资料会有不清楚等麻烦。

基于上述的理由，应一律使用白色活页纸。

(27)使用二十六孔的活页纸。应一直使用活页式笔记本,而且一律使用二十六孔的活页纸。孔数太少,纸张撕破的危险性高,而且二十六孔是使用率最高的纸张,基于上述的考虑,应选择二十六孔的活页纸。此外,二十六孔的活页纸归档时也非常简便。

当然不只是笔记,连收集杂志、报纸等资料复印本时,也要打上二十六个孔,然后再夹到活页夹上。

在活页纸的左右两侧打孔,严格说来,应该是五十二孔才对。

(28)使用电动打孔机比较方便。除了活页式笔记本之外,报纸、杂志的剪贴资料也一律复印成B5大小,然后打上二十六个孔,再夹到活页夹上。

以前使用手动式打孔机,但是在数量增多的情况下,打孔实在是件既麻烦又费时的工作。由于经常需要在相当多的资料上打孔,手动式打孔机已经不合用了,一改用电动式打孔机之后,即可节省很多时间。如果必须经常使用打孔机,还是电动式的比较方便省时。

(29)在活页纸上写上大标题。活页式笔记本都划有标线,其使用方法是,在最上面写上大标题,比如"效率法"之类的大标题,其下写上"收集资料"之类的中标题,接着按照标题分别列出小标或实行中的点子。

如果记载事项无法全部写在一张纸上,则在另一张活页纸上同样的写上大标题、中标题并且按顺序编上号码,这么一来,即使笔记散乱无序,只要看到标题就可以了解其内容。

(30)在加上新活页纸的同时,顺便做整理淘汰的工作。使用活页式笔记,其最大优点在于能够自由地插换页数,必要时可以重新插入,不要的可以丢弃。这样活页夹中的资料,其正确性与精密度都会增加,并且越来越充实、丰富,这种自由伸缩的优点,正是活页纸的魅力所在。

所以,在活页夹上加上新的活页纸同时,除了插换的页数之外,也顺便浏览一下前后的内容,一发觉有不要的东西即撕下丢弃,借此笔记得以保持精简、易读,而且也可以大幅度地缩短检索时间。

(31)呈送出去的书类文件也要做标题和目录。除了时间太过仓促的情况外,在对订约的公司客户提出报告时,一定要在上面附标题和目录,同时也要求部属,在呈送任何书类文件时,都必须规规矩矩地标上标题与目录。

因为标题和目录能够使人在阅读内容之前,对文件的整体观点与主题方向,有一个概括性的了解。乍听之下,似乎令人觉得很麻烦,不过只要想到这项工作不但能缩短他人的工作时间,也能够缩短自己的工作时间,其效果绝对是很好的。

(32)写报告时,先将问题列在纸上,事后再一并查阅。在写报告时,即使中途有疑问或不了解之处,只要它不是个影响巨大的问题,可都不致马上去翻查资料或文献,因为或许因此解决了问题,可是却因思考中断浪费时间,反而耽误了工作进度。

所以一旦有必须查阅的事项,可先将其列在纸上,最后再一并去查资料。此外,列在纸上的问题也可以交待他人去查,自己也不必停下手上的工作。

(33)写报告或书信时,根据思路先打草稿,然后再加以修改。在工作之中,为杂志写稿、写书信占了相当大的份量,不过毕竟是本行以外的副业,如果不讲求工作效率的话,一定会影响到业务的进度。

要提高写稿的工作效率,必须放松心情,不要战战兢兢地"写千古文章"。如果一开始就想写出完美无缺的作品,终究只会写一字涂一字,写一张撕一张,所以不如随着思路先打个草稿,然后再加以修改。

(34)利用业余时间构思文稿。在写稿工作上,构思要费很大的功夫,毫无准备就提笔,往往文思闭塞难以成行,所以在写稿之前,最好在不同的场合,进行构思与草稿的写作。

下了班在公车上,完全不受电话干扰地专心思索,是最适合构思的时段。而且,刚从繁重的工作中解放出来,心情为之一松,往往会产生许多绝妙的灵感。想好了整个结构大纲之后,再用口述录音机和文书处理机,就可以迅速地完成草稿工作。

(35)利用文书处理机来输入文稿。商业文件也和法律文件一样,有很多都是相同的格式。文书处理机不但能保存已打好的文章,而且还能自由地加以删除、修改。最初虽然不得不多花一点时间来输入,不过为了日后的方便,还是用文书处理机来输入文稿比较理想。

(36)文书处理机的磁碟片以一张一个为原则。使用文书处理机时,必须特别注意磁碟片的整理方法。举例来说,原则上一张磁碟片中,只储存一个资料。

磁碟片的容量,因机种而有所不同,不过一张大约可储存多达一本书的资料,因而容易在一张磁碟片中,同时存入各种不同的资料,但是检索时,就非常的麻烦,不太合乎效率原则。按种类准备不同的磁碟片,不会花太多的钱,就能以易于检索的方式,将

存入磁碟片的资料分门别类。

(37)以不同颜色的标签来区分不同内容的磁碟片。虽然将不同的资料分别存在不同的磁碟之中,不过如果不一一显示屏幕,还是无法了解其内容,这样就失去了分类的意义。为了解决这个缺点,一般应该采用的方法是——在磁碟片上贴彩色标签。

举例来说,会计事务所中所采用的分类法是,绿色标签表示"个别专题",蓝色标签表示"一般专题",黄色标签表示"各种表格"。按颜色区分之后,如果项目太多,为了使检索资料的使用更加迅速,即可将储存的项目内容做成表单。

(38)保存旧磁碟片中的资料,不断使用新磁碟片。和录像带一样,文书处理机的磁碟片可反复使用,因此一张磁碟片往往被使用好几次。且大家都认为,再买新的磁碟片是一种无谓的浪费。

输入资料要花费相当的工夫,如果将其时间成本列入考虑,则长久不用的资料有朝一日也会派上用场,如将其消除反而是一种浪费,所以要在一张磁碟片中存入相关的资料,至于新的资料,就毫不吝惜地输入新的磁碟片中。

(39)活页式手册既能插换页数,又能缩短找寻资料的时间。不论到哪里,随身携带一本活页式手册。在下班回家的公车上、就寝之前,突然想到第二天应该继续进行哪些工作,就马上记在手册上。而且,活页式手册可随时增加页数,不要的页数也可任意抽出作废。

(40)备忘录上要标明"主题"、"日期"、"出处"。在看书或看电视时,一旦看到想记下的文句,可立刻提笔在 B5 的活页纸上,记下备忘录。备忘录是分项写下来的,以一页一个项目为原则,至少标明"主题""日期"、"出处"。如果备忘录上标明主题与日期,事后重读时,即使记得不太完整,但只要回想一下当时的状况,就可以清楚地了解其内容,而出处则需要详细调查。可供参考之用,备忘录上如果标明这三项,则资料就会越来越有份量。

(41)在"单纯作业"时间,利用耳机充实自己。在刚进入机关工作时,在"单纯作业"时间里,最适合利用耳机来充实自己。工作中有复印之类的单纯作业,在复印时间内,可趁机学习语言或准备某项考试,因此可随身携带小型录音机。经由耳朵的刺激,更可提高学习的成效,当然复印的工作也可以不受妨碍地顺利进行。

在办公时间就比较不适合了,但在离开座位去做某种单纯作业时,推广这个一举两得的点子是科学的统筹方法。

(42)增强工作意念的妙法。将平常该做的事情列成一张表,做好之后就用红笔划掉,因为这么一来,每划掉一项就可确认"这项工作已经完成",当时心中的成就感与满足感,即成为下回工作意念的来源。

如此看来似乎没什么意义,不过在工作无甚进展的情况下,多半原因都在于工作流于单调、冗长。大部分的工作都是由小作业累积而成的,由于这样很容易造成繁琐,所以可以列表方式来处理。此外,采用这个方式还可免于遗漏某项工作。

(43)防止厌倦单调工作的"成功画面思考法"。撰写一本书着实需要有强烈的意志力,但多达数百页的稿纸,虽说用口述录音机或文书处理机之类的文明工具,可达到很高的工作效率,不过,有时候也是一件非常痛苦的事。

在这种情况下,只要想到这是完成一本书的必经过程,就会再次提起干劲。重要的是,如果一心只想到眼前单调的工作,不但会心生厌烦,而且工作效率也会一落千丈。试用成功画面思考法,想像计划成功或完成工作时的成就感,是防止这些弊端的方法之一。

(44)"悦音"卡带以回转式为佳。很多人在做单调工作时,都习惯听轻音乐(BGM),以集中精神。单调的工作尽可能的交给机器或属下去做,当四周吵得令人无法专心做事时,就可放点轻音乐,听听小河的流水声和小鸟的歌声。也就是说,以"悦音"来对抗噪音,同时,这种卡带最好采用回转式的,这样就可以不必为换卡带而中断手头上的工作。

(45)以上的方法处理问题。经常有人发牢骚说,就是因为工作太无聊,所以才无法提高工作效率。一成不变的奉行上司的指示,工作的确不怎么愉快。同样地,不妨不要理睬别人怎么说,以自己的方式来处理例行公事。

在动脑筋想如何以自己的方式工作的当儿,会发现前所未有的乐趣,这样才能提高效率。

(46)办公桌最理想的状态。对某些人而言,只是外观的整齐,不见得是最方便、顺手的工作环境。主要是,最合乎自己方便的状态,就是"整齐有序的状态"。

(47)自己整理办公桌。自己的办公桌一定要自己动手整理,以保持自己最方便使用的状态。如果任由他人多事"收东收西",等到自己开始工作时,很容易找不到自己所要的东西。为了保持随手取来,工作

顺畅迅速的状况,办公桌上的一切,最好能亲自处理。从这个意义上来说,就是保持在合乎自己使用习惯的状况下。

如果任由他人随便动自己办公桌上的东西,工作效率就会显著下降。

(48)过暗或过亮的工作场所都会导致效率低落。当因出差必须投宿旅馆时,可随身携带折叠式的台灯,因为一般旅馆的照明大部分都过暗。光线不足,眼睛容易疲劳,根本没有办法看书;但光线太强,也会造成同样的效果。过暗或过亮的光线都会降低工作与学习的效率。

虽然大家都知道光线所造成的影响,但是真正注意关心的人,实在是太少了。经常把工作带回家做的人,最好注意一下家里的照明设备,在过暗的工作场所中工作,往往会事倍功半。

(49)台灯要放在左侧。前面提过,办公桌上的摆设,以最合乎自己方便使用的状况为最佳。不过桌上的照明设备却是例外,对惯用右手的人来说,台灯如果不放在左侧,是非常不方便的,因为如果台灯放在右侧,写字时就会受到手影的干扰,无形中降低了工作效率。

而且,这样对眼睛也不好。这虽然是最普通的常识,不过如果桌子左侧靠墙,往往就把台灯移置右侧,请务必遵守"台灯左放"原则。

(50)将内容固定的文章格式化。能够统一某种格式的内容,尽可能准备专用的表格,这样一来,即可减少处理的时间与精力。

这也可以应用于一般商业业务工作,比如对象不同内容却大同小异的文书,可分别准备不同的基本表格,然后再视情况的需要稍加修改,即可应用,如此可大幅度地缩短工作时间。

(51)抽屉整理尽可能细分化。当然,如果不注意整理的话,抽屉越多麻烦也会越多。

抽屉如果不整理得有条不紊的话,实在很难搞清楚那个抽屉中装的是什么东西,所以抽屉的整理尽可能细分化。回纹针、铅笔等等文具用品,自是当然的事,连文件书类也得分门别类地收在不同位置,这样开抽屉找东西时,就可一下子找到。

(52)圆珠笔之类的文具,要经常保持在三支以上。一般而言,随身所携带的圆珠笔最好经常保持在三支以上。

这固然是为油墨用完、遗失等临时状况而准备的,不过另有其他用意,比如写字写到一半,就外出办事,把笔忘在桌上,即使如此,也不会有所不便。而回来之后,在中断的状态下,只要有纸有笔,就能马上集中精神继续工作。就连这么一点点小事,也会影响到工作效率。

(53)文具用品要放在伸手可及的范围内。依各人个性的不同,办公桌上也呈现不同的风貌,有的人不加整理杂乱无章,也有人一丝不苟整理得有条有理,究竟哪一种好,不可一概而论。不过,平常使用的文具用笔虽不一定要放在桌上,但最好尽可能放在手边上。

比如处理文件时,要伸手拿支笔就得特地移动身子或站起来,这样会影响工作的专注。基于此,文具用笔最好放在伸手可及的范围之内,避免些无谓的时间浪费。

(54)文具用笔备有三套,分成"家里用"、"办公室用"、"随身用"。备有"家里用"、"办公室用"、"随身用"三套不同的用笔,以便在不同的场所使用。如此一来,随时随地都不会缺少必要的文具用笔。

在家里或上下班的车上看书时,想要在书中重要字句下划线,或想要记下突来的灵感,如果手上随时有笔的话,效率会非常的高。从效率投资的观点来看,三套用笔的花费并不算贵。

(55)有玻璃窗的书架效率不佳。如果书籍不能迅速拿出放入,那么书架的价值就会减半,假如能缩短书籍的出入时间,就可能加速工作的进行。从这个观点来看,经常可见的附玻璃窗的书架,就稍有问题了。

书架若附有玻璃窗,在拿放书籍之际,就非得开来关去不可。这么短短的空档,累积起来也相当浪费,尤其是经常阅读使用的书籍,拿出放入的次数也多,开开关关的时间更是不容忽视。对提高效率而言,玻璃窗可以说是无用的废物。

(56)即使价钱贵一点,也要选用高及天花板的书架。一般来说,在规划房间的空间上,尽可能完全利用地板到天花板之间的空间,可收到很好的空间效率。在选购书架之际,即使多花一点钱,还是可选用高及天花板的尺寸。

在购进新书架之前,要精确地测量放置书架的空间大小,以随时备用的卷尺,量出上、下、左、右、深的尺寸,然后选购大小适合的书架。这么一来,空间有限的办公室就得以彻底利用,达到最高的使用效率。

(57)书架上的书籍按内容主题来排列整理。藏书不多的人,根据法律、经济、语言等等一般的书别来整理,大概没有什么问题。可是,一旦各类藏书多

达数百册，如果不以一个主题，比如“继承法”之类，来排列整理的话，那么检索就要浪费很多时间，效率实在太低。

(58)有计算功能的手表，随时随地都可验算数字。在公车上突然想要计算数字，计算机手表十分方便，不必专门从公文包中，拿出计算机，且对口算心算没有把握时，这种“计算机手表”更能发挥特有的功能。虽然，按键太小不容易操作，但是在这些功能之下，这个缺点不足挂齿。

(59)即使贵一点，对电脑处理的投资也要在所不惜。最近市面上电脑的价格急速降低，有不少人除了文书处理机外，还在家里自备传真机、电脑等家庭办公设备，以期提高工作与学习的效率。

只要能够运用自如，对电脑设备的投资，绝对是值得的。

2. 沟通促效法

(1)站着开会也能提高开会效率。一般说来，大家似乎都认定开会一定要坐着开，其实，偶而站着开会也是个很好的方法。站着说话，会产生要尽快把话说完的心理作用，令精神集中，很快就可以获得结论，问题一下子就决定了。所以相对而言，那种又臭又长的会议，只是浪费时间而已。目前也有相当多的企业采用这种方法。

(2)除了通讯录之外，也要编制“人才录”。任何人都有通讯录，不过除了通讯录之外，最好还编制一本“人才录”，专门记载详细的个人资料。

在人才录上，包括姓名栏全部有十二个项目，详细记录个人的专长、特征、学历背景等等，所以在求才的时候，非常方便。

“人才录”可用硬纸板做成，并用钉针外皮装订成册。

(3)与人会面选在书店最适合。与人会面时，如果对方没有不便之处，你可以利用书店做为会面的地点，并且特别指定大书店中你所喜欢的专柜为会面处。在等人的时间中，也可以用来收集信息，一点也不浪费时间。

如果比约定的时间早到，就可以看看杂志或自己喜欢的书，以吸取信息，即使对方迟到，也可有意义地打发时间。只要稍加用心，等人时间就可以变成充实、有意义的时间，而且大书店目标很容易找，可以说是最适当的会面场所。

(4)名片的整理。在整理通讯录时，可采用一般的方法，按照姓氏来排列。不过名片方面，就不用要这个方法，而是要分成工作、公司等几个项目来整理。

如此，即使一下子想不起对方的姓名，只要知道对方是“A 公司的职员”，仔细找找 A 公司那一份就可以，比起按姓氏排列，这个方法更容易检索。

此外，整理名片时，不要把名片放在名片盒里，要放在名片簿中，这样较容易翻阅找寻。

(5)在“工作手册”上详细记录零散信息。出门办点小事，却不巧赶上拥挤时间，结果白白等了半个多钟头，这种情况经常会发生，只是平常不太会感觉到，其实这些浪费掉的时间，一累积起来，也是相当可观的。

所以，为了防止这种无谓的浪费，连乍看之下很可笑的琐碎信息，最好也记在“工作手册”上，比如邮局在哪一天哪个时间人最少，或是哪个窗口办事速度最快……，将这些具体的信息记在手册上，办起事来将更为方便、迅速。

(6)开会时间要加上尾数，以防止迟到。召集会议时，如果把时间订在“一点”、“两点”，一定会有人迟到。这种几点“整”的时刻，大都会令人感觉这只是个概括性的标准，很容易漫不经心的珊珊来迟。

所以，你尽可能在开会时间加上尾数，如“一点十五分”，这样一来，会令人心生疑惑：“这个时间是不是具有什么特别意义？”因而产生极高的兴致，如此会议就能准时开始。

(7)立刻在收到的名片上写“当事人”的资料。对商界人士而言，交换名片似乎是不可缺少的“仪式”。从初次见到的人手中所收到的名片，不要随便乱放，应整理得有条不紊，日后将成为宝贵的个人资料来源。

当与人交换名片后，你可以马上在对方的名片上书写他的专长、兴趣、资历等等，这么一来，要找人才就轻松多了。主要的是，为方便日后利用，先在名片上多加几个字，这一点是非常重要的。

(8)与没有时间观念的人约会时，可接着安排另一个约会。约会老是迟到，没有时间观念的人，大多在事情已告一段落之后，仍喋喋不休地说个没完，即使是事情已谈完，他们也无意离开，仍兴致勃勃地准备畅谈一番。在与这种没有时间观念的人约会时，你可接着又安排另一个约会，并且事前声明：“我两点十五分有约会，我早一点在一点四十分见面吧”！

这么一来，几乎所有的人都会准时赴约，由于时间有限，会面得以快速地进行。从第二个意义上来说，又可防止时间的浪费。

(9)与公司主管会面时，在对方名片上书写秘书

小姐的芳名。当你与公司董事高级主管交换名片时，你可以请教对方专任秘书的芳名，趁着记忆犹新，马上写在收到的名片上。

因为在与这种高阶层人物联络时，他们不可能会亲自接电话，通常都经过秘书转接，如果事先晓得秘书的芳名，联络起来自然会顺利多了，而且，借此博得秘书小姐的好印象，对日后的工作自是大有益处。

（10）名片上除“个人资料”外，另记录其他资料以加深印象。除了“个人资料”之外，你还可在收到的名片上，书写种种资料，比如一般的“见面日期”、“见面场所”、“介绍人”、“会谈要事”等等，此外出身地和外表特征，也都尽可能地写下来。当然，这些都是人才录上的珍贵资料，同时借此加深对他人的印象，即使是很久不见的人，只要看看名片，脑海中就能够浮现鲜明的印象。

最好在交换名片的当天，就把这些资料全写上去，以免日久忘怀。

（11）牢记女职员的生日。整体工作能不能顺利进行，关键多半在于女性职员，似乎每家公司都是如此。即使复印一张文件，小姐们肯不肯尽心帮忙，都会影响到工作效率与工作成果，因此很多人对女性职员都特别用心。基于此点最好的方法是记住小姐们的生日，在当天送她们一张生日卡。以小小一张卡片，向她们表示感谢，就算她们平日对你有什么不满，也会一笔勾销。

（12）通讯录要采用活页卡片，以便插换追加。通讯录最好是采用活页式卡片，这种活页式通讯录，一张卡片上只登记一个人，所以不管对方搬了几次家，改来改去都不怕没地方可写，换新卡片也是很简单。

此外，还可根据情况的需要，随意插换追加。举例来说，如果“陈大”的后面是“林二”，有一天又认识一个姓“陈三”的人，旧式通讯录一定追加在最后一页，但是这种活页式的通讯录，就可干净利落地把“陈三”插在“陈大”与“林二”之间。

（13）贺年卡上的“最新动态”，要马上转记到人才录上。最近贺年卡上的贺辞大部分都是印刷的，顶多在最后一、两行自己再添上几句话，有时候，也会顺便写上个人的最新动态，比如换工作、买房子搬家、通知结婚、添丁报喜等等。

对这些贺年卡上的新信息，你必须仔细筛选，将必要的转记到“人才录”中当事人的卡片上。这些都是人才信息的基础资料，如果遗漏对方搬家的通知，以致于失去联络，于公于私，都无法再发展下去。

（14）个人动态的原始资料，要保存一定期间。只要一收到告知搬家、结婚、添丁、死亡等等有关生活变化的书信或明信片，你可将其转记到“人才录”的卡片上。

至于那些信件，则收到盒子里保存一定期间，因为如果马上将原始资料丢弃，就无法对比“人才录”上的记录有无错误，以致于经常发生阴错阳差的现象。为了防止误认或笔误，最好将原始资料保存一定的期间。

（15）借着人才录的帮助，即使多年不见的人，也能谈得很融洽。“人才录”是人际关系网中个人资料的档案，其中设有种种项目，比如“姓名栏”、“姓氏索引”、“性别栏”、“出生年月日栏”、“会面栏”、“学历栏”、“职业栏”、“籍贯栏”、“服务地点栏”、“现在通讯处栏”、“家庭栏”、“备考栏”等等

因此，即使与多年不见的人会面，只要事先查看一下人才录上的资料，就可知道对方现在在哪家公司哪个单位担任什么职务、家里有几个人、结婚纪念日是哪一天……，借此彼此不会感到陌生，能很快地熟识起来，相谈甚欢。

（16）采用名片大小的卡片做通讯录，十分方便。采用名片大小的卡片做活页式的通讯录的方法是，将卡片从上到下分成四行，第一行写家庭的邮递区号、地址、电话号码，第二行写公司的邮递区号、地址、电话号码、传真机号码，第三行写公司名称、单位名称、职衔，第四行写人名或是团体名。

这些资料一目了然，可以说是效率很高的通讯录。市售的通讯录大部分都太小，不像这种自制的通讯录具有充分的填写空位。

（17）人才录要以拼音字母加以细致分类字母区分。活页卡片人才录上的索引栏，并不是按现成格式大略地以姓氏分类，而是取其人姓名的前三个字音，填入索引栏。以“林达新”来说，你可在卡片的右上角，写上“L、D、X”三个字，如此一来，在L区之中，还可按1、2、3、4的顺序，加以细分化。（或者，亦可在L之后以男、女行业、地域区分）因而得以缩短找寻的时间，很快找到自己所要的资料。

虽然找一个人省不了多少时间，但是在找很多人的情况下，效率可就大有不同。

（18）“记号式”通讯录，可提高工作效率。为了在交待秘书寄贺年卡、问候卡之时省去一一勾名单的麻烦，你可以先在通讯录上加“○”、“△”、“×”、“□”等等记号。“○”表示每年寄卡片的人，“△”表示已寄了好几年却一直没回函暂且予以保留的人，而“×”

表示不寄也无所谓的人,此外,“□”表示目前不在国内的人。

将寄卡片的工作交待属下去办,如果采用“记号式”通讯录,那么受命的人就可以顺利进行工作。

(19)先将通讯录复印下来,以便进行核对贺年卡的工作。如果你所在单位每年要寄发好几千封的贺年卡与问候卡,如此庞大的数量,很容易发生漏寄的失误,所以最好的方法是先将通讯录复印下来,以便进行核对贺年卡的工作。

先将通讯录的姓名栏全部复印下来,把复印名单放在手边,写完卡片后再用橡皮章在名单上盖章,以表示写过。这阶段的工作,你可全部交给秘书去做。你只要在卡片上亲笔加上几句话,并且在先前的复印名单上,再盖个章,以表示确认无误。如此一来,就不会发生漏寄的情形。

(20)核对寄发贺年卡名单的橡皮章,可用“已处理”印。你单位在如果核对寄发贺年卡的名单上,盖上“已发理”印,就可以防止漏寄的失误,而且,最好是采用不打印台的橡皮章。如果用笔勾记号,其记号的大小与位置很难统一,确认时很容易发生眼睛疲劳等负面现象。还是采用市售大小统一的橡皮章比较快。

(21)贺年卡已差不多都收到了,就开始做整理。如果收到没有寄卡片给他的人所寄来的卡片,一般都会马上再补寄一张,因此,过了正月初七之后,还是经常会收到卡片。等贺年卡已收齐,就可将全部的卡片加以整理。

以姓氏拼音字母将全部的卡片重新排列,然后根据通讯录复印名单,查出没有寄卡片给他的人,有必要的话,再补寄一张给他。先前因搬家地址不明以至于没有寄卡片给他的人,如果收到他所寄来的卡片,就要将其新地址转记通讯录上。

(22)日期章盖在写有寄件人姓名的那面。一年之中,也许你会收到很多很多的信件,所以,收到时若不好好整理,最后就会乱成一堆,陷入无法整理的状态。

最好的方法是,当天收到的邮件都盖上日期章,而且,一律盖在写有寄件人地址、姓名的那一面,这样不管寄件人的地址、姓名是写在正面或背面,一眼就可以知道收件日期与寄件人姓名,事后就能顺利的进行分类工作。

23 以“请问你有何贵事?”这句话会打断废话太多的电话。在最忙碌的当儿,有人打电话来说了一大堆废话,不由令人暗暗着急,大概很多人都有过这种经验。

在这种情况之下,最好的方法是以“请问你有何贵事?”来打断对方的话头,以便赶快进入主题。视情况而定,也可以说:“我现在有客人,有事请直说。”几句话就把事情解决。这样或许有些不客气,不过,如果一通电话要浪费数秒到数分钟的时间,长时间累积下来,也是相当可观的,所以,应尽量减少这种不必要的时间浪费。

(24)对付长舌的妙法。在这个世界上,有种舌头特别长的人,正事谈完了依然喋喋不休地说个不停。在这种会谈之中,有时也会意外地获取有用的信息。可是,如有急事当然不能把宝贵的时间浪费在聊天上。

在与长舌的人会面时,你应该根据情况决定“结束会谈的时刻”,并先在手表上设定时间。等到手表响起,你就说:“实在很抱歉,我另外有急事。”借此结束会谈。以这种方法来打断谈话,对方也能够接受。让定时表说出有口难言的“逐客令”。

(25)与客户面谈时,请他带份备忘录前来。当客户要约你面谈时,你最好要求对方尽可能带一份重点备忘录前来面谈,因为,即使脑海中很清楚事情的始末,一旦实际用口说出来,还是会有很多不清楚的问题所在。

请客户先大略整理一下要点,比如某月某日发生了什么事,牵涉到继承问题的家属、亲戚……等等,这样就能很快了解客户的情况,得以省下相当的时间。请对方尽可能带一份重点备忘录前来会谈,可说是有效与人会谈的要诀。

(26)选择下午时间与人会谈。与人会谈时,有时要迁就对方的方便,不过,你最好还是尽可能约定下午的时间,因为这样可以避免占用有效利用的时间。

上午是开始一天工作的时段,指示秘书打字、回信,打电话联络要事等等,这些事情如果都在上午交待好,下午的工作就能很快完成加以检查,可达到很高的工作效率。

而且,一上午埋头于桌上作业,到了下午多少会感到有点疲倦,在这个时候与人会面,正好可以转换一下心情。

(27)事先订好会议开始与结束的时间。在召集会议时,最好先决定会议开始与结束的时间,并通知开会的人员,因为先定下结束时间,会使参加人员产生专心开会的意识,有一扫松懈气氛的功效。

这就是心理学上所说的“截止效果”。举例来说,因为入学考试每堂只考一小时,考生为在限时内写

完考卷，就会集中全副心神专心作答。将这原理应用到会议上，就不会浪费时间与精力。

(28)预先通知参加开会的人，会议是逾时不候的。无论做任何事，总有人不守时。比如说两点开会，就有人到了两点十分左右才珊珊而来。如果等到迟到者全来了之后才开始开会，等于使其他准时而来的人都损失十分钟，造成时间大量的浪费。

因此在通知开会时间时，清楚表示会议是逾时不候的，这样，即使参加人员还未到齐就准时开会，迟到的人也无话可说，而且下次也不敢再迟到了。

(29)开会前要求提案者准备书面报告。马拉松会议的原因，都在于事先准备得不够周全。没有审议议题内容的时间，在会场中被要求马上说出结论，任何人都只有瞠目以对的份儿，当然在沉默中浪费不少时间。基于这些，会议的召集人最好事先准备“议题”、“问题要点”、“对策”等等用纸，预先要求提案者提出报告，并将其复印分发给每个人，这样每个问题、观念都一目了然，自能提高会议的效率。

(30)对上司做工作报告时，要先打好腹稿。在对人传达要事时，若不先整理出条理，就冒然开口，往往都不得要领。尤其是对上司做工作报告，说话结结巴巴，不只浪费时间，更会令上司感到不耐烦，而影响到对自己工作能力的评价。

不只是对自己的同事，连对自己家人也是一样，都要“先想好要说的话，才把人叫过来。”而且开口时，要先从结论说起，这样，对方就会知道谈话重点所在，不但不会浪费时间，也比较不会发生误会。

(31)好的工作程序要记入工作手册，使新进者也能应用。在做一件工作时，往往必须多方摸索尝试，不过，在尝试的过程中，即使发现新的方法，一旦完成这件工作，有时也会忘了这个妙法，因此，所造成的时间浪费无法估计。

所以，在你所在单位中，如果有人发现效率良好的工作方法，都要记入“工作手册”中，这样这个工作经验就不再为发现者所独有，而且，任何人只要照章行事，一定可以顺利无误地完成工作。

(32)“实用工作手册”来自以往的工作经验。不管期望做得多么完整，“工作手册”一定会有所遗漏。一种文件写法虽然已考虑到种种状况，但为了对应特别的情况，就必须采取相应的做法。

因此明知不够完整，还是编制工作手册，将其当成“试金石”。一旦工作上发生困扰的问题，就立刻追加、修正工作手册的内容。

这样日积月累就能完成一本“实用工作手册”，任何状况发生都能从中找到最有效率的解决方法。

(33)多关心女职员，托以重任。以相当的敬意与关心，来对待共事的女职员是必要的。除了前面提过的生日卡之外，在她们加班工作十分疲累之际，你可以适时地予以嘉勉慰问，或是与她们谈谈私人的烦恼，给予一点建议与帮助。

平日就这样对待女职员，在意想不到的时刻就会得到对方大力相助，比如说临时有急事，对方主动承担下来，很快就完成工作。无论如何，只要获得女性职员的支持，万事都会有所依靠。

(34)交待工作时，先说明做法与意图。譬如，在交待秘书订车票时，你不能说：“帮我订购某月某日某号的订位车票。”你最好这么说：“我要在某月某日几点之前到达×××，请为我订购订位车票。”

若以前者的说法，一旦客满，秘书会说：“已经没座位了。”一句话就了结了，可是若以后者的说法传达自己的意图，她就会问：“您需要的订位已没有，其它车厢的座位可以吗？”得以灵活的应变处理。在交待工作时，若将意图与做法说明清楚，就能迅速无误地完成工作。

(35)想知道交待工作的结果，必须先声明。交待属下办件事，等了好久都不见回复，一问起来，才回答说：“我打算待会儿去向你报告。”这种情况经常可见。

为了避免这种“失误”，如果想尽快知道交办工作的结果，你可事先说明。这么一来，即使还有其他事情要办，受托者也会立刻报告工作结果，省得心烦气噪苦苦等候。这样多叮咛一句，不但可以防止浪费时间，且能提高工作效率。

(36)午休是交换信息的黄金时段。如果你利用午休时间，积极与不同行业的朋友会面，和他们边吃饭，边聊天，其乐融融。

这样借机与不同行业的人碰面，可以获得各种信息与知识，非常新鲜有趣。与很久不见的朋友在一起聊天，有时会自其中获得意想不到的灵感。这是种宝贵的人际关系，也是十分重要的信息网。

想郑重其事地与朋友见个面，彼此时间往往很难配合，不过，如果选择午餐时间，彼此都比较容易排出时间来。

(37)中午与人会餐时，必须先向餐厅订位。午餐时间是与不同行业的朋友，边吃饭边交换信息的绝好机会。不过，由于一般公司的午休时间顶多只有一小时，如果在等人与选择餐厅上浪费太多时间，不用说吃饭就连说话也没有多少时间。

因此，如果你与朋友准备午餐约会，最好先定位。而且，双方都稍早离开办公室，就得以充分利用午餐时间，从容不迫地享受会餐的乐趣。这样，彼此都可以彻底地活用人际关系网。

(38)午餐时间错开一小时，就有充裕的时间。一般公司的午休时间，都是十二点到一点。大家都知道，这段时间内每一家餐厅都挤得满满的，晚一点到就得站着等，好不容易有位置坐了，又得等东西送上桌。所以，要想有充裕的时间，最好是把午休时间错开来，改成一点到两点。

错开时间之后，人潮已退，空位增多，不必久候就可以舒舒服服地享用午餐，而且，吃过饭还有时间办点其他事，这个做法好处多多。

(39)会谈时要坐在会议桌椅上。一般的办公室或事务所中，都会在会客室中安置接待访客的沙发，可是，若是公事上的会议，最好不要利用沙发。

沙发坐起来是比较舒服，因而思考力会随之减弱，判断反应就不如平日那般敏捷、正确。

此外沙发通常都附有小茶几，但太小、太低了，除了放茶杯外，根本派不上用场。要提高会议的效率，最好是使用会议桌椅。

(40)不会面而布下信息网的要诀。在工作上遇到疑难问题时，最好是通过电话，请教精于此道的行家，如此，比自己去调查还能更迅速地解决问题，而且又容易获得新信息。

当然，想一通电话就得到珍贵信息，平日就必须先布好信息网。而且，一定要与信息网保持密切的关系。所以，对自己来说可能成为信息来源的人，平日就得寄发贺年卡、问候卡等等，以告知自己的近况，这是一项不可疏忽的工作。要保持信息网的活动力，与其时时和对方会面，倒不如采用这种书信往返的方式，大多能收到很好的效果。

(41)确认会面场所的电话号码。与人会面，但是无法准时到达，先打电话告知对方，这是理所当然的事。其实倒不如说，约会迟到等于是浪费对方的时间，是非常失礼的事。

不过，如果不知道会面场所的电话号码，就是想联络也没办法。需要时，再特地去查电话号码，又得增加不少麻烦，所以，在与别人会面时，一定先确认会面场所的电话号码。从这个意义上来说，像车站剪票口之类无法联络的场所，是不适合做为会面的地点的。

(42)夜晚应酬先定下结束时间。经常有人说："夜晚的交际应酬也是业务人员重要的工作之一。"的确，举杯谈笑，缩短彼此的距离，加深交情，自有其业务上的意义。而且，与对方做私人接触，可以了解对方不为人知的另一方面，也可以扩展人际关系的层面。

夜晚的交际应酬，确实有其正面的意义，可是，喝了一家再换一家，这种狂歌无度的方式，可真令人不敢恭维。大概有很多人都是以"酒要奉陪到底"为原则，不过，无谓的交际应酬，只是浪费时间而已。这也就是说，事先定下结束时间，是非常重要的。

(43)单独赴宴更容易扩展人际关系。一般都认为，人多的宴会是最容易扩展人际关系的场所。不过，也有不少人白白放过这种机会，原因之一是，他们都是三五成群去参加宴会，同去的熟人大众聚在一起，只和同伴说话，当然是无法扩展人际关系。

有人则尽可能的单独赴宴，在会场中不仅和熟人在一起，至少也和十五个以上的陌生人谈话。和五、六十个人谈话也是可能的事，不过，如果认为扩展人际关系若只限于琐碎、表面的谈话，那就不具任何意义了。

(44)"只说话而不喝酒的酒会"应对法。交际应酬中，酒是不可缺少的助兴饮料。如果不参加，又恐怕错失珍贵信息；可是，一喝了酒，往往会影响到当晚甚至第二天的工作。对想看书、不想浪费太多个人时间的人来说，经常得面对这种状况。

这里有一个秘诀是，与其喝酒不如说话，喝酒只要表示意思就可以了。宴会之后回到家，依然可以有效利用自己的时间。

(45)以"音乐"避免噪音干扰。想专心工作或读书时，四周噪音不绝于耳，弄得人心神散乱，根本无法集中精神。在这种情况下，为使自己能集中精神，最好的方法是，戴耳机听"乐意"，将四周噪音逐出意识之外。

然而，究竟听哪一种"音乐"最有助于集中精神呢？听古典名曲往往会使心情高亢，而收到相反效果，但小溪的潺潺流水声、小鸟的歌唱声等大自然声音，则能安定身心，使人专心工作。

(46)把想看的电视节目录下来。对于经常工作很忙，没有时间看电视的人，最妙的方法是，先把想着的节目录下来，以后再看。

举例来说，一场电影放映时间如果是两小时的话，扣掉插播广告的时间，实际上只有九十五分钟左右，把时间花在这些广告上，实在是太可惜了。如果是看录像带的话，不想看的部分就跳过去，而且可选择自己方便的时间来观赏。

3. 信息促效法

(1)以自己喜爱的音乐做闹钟。一早愉快舒畅的醒来,将会大大地提高当天的工作效率,所以,如果不用闹钟,而把自己喜爱的音乐卡带放在录音机中,并设定在起床时间,这也是一种很妙的方法。

这么一来,美妙音乐传出时,就会怀着美梦自然地醒过来。最近,市面上也有出售定时的录音机。花点钱就能使“一日之计在于晨”。有个好的开始,让自己一整天心情愉快,事事顺利。

(2)以英语双声播送的节目学习英语。在收看英语双声播放的电视节目时,你可以一只耳朵用耳机听英语,另一只耳朵直接听本国语。因为,这样可以一边收听本国语播放的信息,一边学习英语,就像观赏外国电影时,既能够享有看电影的乐趣,又能够了解本国文化与外国文化之间的差异。

对英语听力有自信的人,在本国语的夹杂下,应当也能专心听懂英语才是。若是没有这种自信的人则可先以同样音量来听,慢慢的再把英语的音量调高。学习语言只要稍稍花点心思,就可以快乐、有效地学习。

(3)一卷卡带一个主题,便于检索。当你家里收藏很多很多的卡带,如此之多的卡带该如何去保管收藏呢?一般来说,最好的保管原则是,一个主题一卷卡带。

如果在一卷卡带上,杂七杂八地收录种种不同资料,不但无法分类整理收藏,事后也很难做检索工作。假使以卡带做为信息档案,即使还有多余的带子,还是以一个主题一卷卡带为原则,才能发挥其功效。

(4)在挤满人的公车上看书倒不如听录音带。很多人都在上下班的车上看书或看报,当然,这也能够有效地利用时间,不过,在挤得像沙丁鱼似的车上,实在是难以看书或看报。在这种情况下,用耳朵学习的效率最佳,不管车上再怎么挤,一点也不会受到影响。在上下班的公车上,用耳机学习语言或听自己感兴趣的录音带,就能够充分利用上下班的时间。

(5)用过的录音带不要重复使用。有人认为,卡式录音带的最大优点在于能够洗掉重录,多次的反复使用。但是最好不要二次录音,其理由之一是,因为已录下的资料就等于是自己的财产。

平日养成不二次录音的习惯,就不会发生把重要资料洗掉的失误。如果采用这种做法,绝对不必担心会发生种种意外。

(6)用十卷装的卡带盒来收藏录音带。在收藏标准大小的录音带时,最好用十卷装的塑胶卡带盒,把卡带装在里面,再放到书架上,当然,要按类分别整理,有条不紊的排列在书架上,举例来说,如果是有关语言的,要按英语、法语等等来分别归类,需要时,就不必在检索上浪费时间。

此外,在卡带上附上标示内容的卡片。在这卡片上,就不只是写上标题,把你认为必要的事也一并写上去。举例来说,如果在一卷录音带上,录两周的节目,也清清楚楚地标示在卡片上。

(7)看录像时,可以使用快速回转。若谈起前面提过的,以快速回转看录下来的电视节目,大概会有很多人以为,那些跳过不看的部分都是插播广告,不过,连不插播广告的 NHP 节目你也可以“跳看”。举例说,当你观赏“NHK 专辑”,即使是水准很高的节目,重要的部分也不会太多,拖泥带水的场景经常可见,所以,这些部分你可以很快地跳过去。如此一来,一小时的节目也能缩短到二十分钟左右,其效率实在是一级棒。

(8)袖珍卡带最适合录语言节目。卡式录音带由于体积小,外形统一,比起书籍来,较不占空间,在收藏上比较方便。其中,有一种袖珍型卡带,只有标准带的四分之一大,一个大抽屉收藏几百卷,是绰绰有余的。在连续收录语言节目时,要想成立属于自己的卡带图书馆,再没有比使用袖珍型卡带更理想的了。

不过,如果不在卡带上标明内容,充分做好分类整理的工作,在检索上就很费工夫,所以,这一点必须特别注意。

(9)不断看电视,只是浪费时间而已。业务人员打发假日的方式,大多是“睡觉”和“看电视”。的确,在电视机前睡觉,很容易无所事事地度过一天。

只要打开电视,往往都会接连不断地看下去,因此电视常被视为影响孩子功课的最大敌人。对大人来说,不断的看电视,也会造成一样的后果。前面提过,你可以把电视节目录下来看,即使做不到这个程度,只要控制电视机的收视,也能避免浪费时间。

(10)利用睡眠学习机。有一种睡眠学习机,是在枕头下放置一个录音机,使人可以一边睡觉一边听音乐或语言录音带。在听力学习工具上,这是非常有力的“秘密武器”。当你一边工作一边学习语言的时候,可使用睡眠学习机来听录音带,从而有效利用时间。

(11)早上只要在床上思考五分钟。早上你可以在床上看书,尤其是学习语言之际,虽然早上已经醒来了,仍会躺在床上收听英语广播讲座。即使头脑依

然睡意朦胧,耳朵只要不断地接受广播的刺激,在提高语言能力上,也有很大的帮助。这样一边睡觉,也能够一边思考许多事情。

即使不学语言或读书,也可以每天早上在床上思考五分钟,想想要用什么方式来进行今天的工作。只要想一下,即可提高当天的工作效率,床上的五分钟可以相当于一、两小时的效用。

(12)与转接电话的人先定下“暗号”。在转接电话时,如果对方指名要找的人正在接电话或会客,以至于无法接听电话的情况非常多,像一些重要人物或是难以联络得上的对象,恐怕会因此错失接触的机会。

所以,如果你和秘书之间定有“暗号”,尽量培养彼此的默契。举例来说,如果你在秘书送来的纸条上写“W7”,即表示“七分钟之后,立即回电话。”借此,即使是接听别的电话,也不会令任何一方久候,且能够迅速应对处理。

(13)与对方约好回电的时间。电话中事情谈到一半时,对方说:“一会儿再给你回电。”这种情况常常会发生。可是,这个“一会儿”可是很难预料!有时以为对方会马上打来,而苦苦等候着,不料竟拖到第二天才打过来。

因此,特别是在想尽快得知情况时,你最好先与对方约好回电时间。这样,对方就不会七拖八拖,而你也不必苦苦等候,既浪费时间,又不敢随便外出离开。这似乎是理所当然的做法,不过,很意外的,好像很少有人能彻底奉行。

(14)采用有监听功能的电话。打电话找人时,通常对方都不会马上来听,而要“稍等一下!”

在这种情况下,大部分的人都是拿着话筒,一直到对方来接听,这里有一个最好的方法是利用电话的监听功能,在电话扬声器传来对方的声音之前,你可以专心做别的工作。因为拿着话筒呆呆的等着对方,不知道什么时候才会再打过来,这完全是浪费时间。商业电话具有许多优良的功能,要积极加以利用才是。

(15)使用无线电话。有点小事打电话找人,在转接的空档或者对方去找资料的时候,拿着话筒等待的情况很多。如果是普通的电话,在等候时即使想做其他事,由于电话线的缘故,行动范围总限于半径一米之内,再怎么也无法有效利用等待的空档。

所以,要有效地利用等电话的时间,最方便的莫过于使用无线电话。这样,可以拿着电话,在房间里走来走去,当然也能够到书架找资料,或是记下备忘录。

(16)使用计时计费的电话。各企业公司在裁减经费时,首先应当整顿的就是电话。的确,长时间通话不但浪费时间,电话费也相当惊人。但是,节制电话若只是嘴上说说,根本收不到效果。因此,采用计时计费的电话,是一种很好的方法。这样,在打长途电话之际,眼看计费表不断往上跳,即使不愿意也不得不警觉到通话时间太长,自然而然就会少说废话,而达到同时节省时间与金钱的目的。

(17)留话请接电话的人代为转达。为了顺利处理电话,你可以编制一本应对电话的手册。其中有一条原则是,打电话找人,即使对方不在,也要向接电话的人表明联络的目的,并请代为转达。

通常,如果对方不在,不是说:“我再打来。”就是说:“能不能请他回电话。”然后就挂断电话,其实,大多数事情都不一定非得直接告诉当事人,才能够达到自己的目的。苦苦等待和对方亲自说话,往往要浪费很多时间,致使工作效率不佳,而且如果是非常紧急的事,先令接电话的人了解个中情况,他也会十分热心代为联络,以尽快找到对方。

(18)在电话答录机留话,要说明打电话的目的。有些人一听到对方是以电话答录机留话,就只说:“我是某某人,我再打电话来。”就立刻挂上电话。而有时候,即使留话,也没有交待好重点,以致对方回家后根本不清楚事情的原委,所以,对方只好再打电话来询问,结果又得再说一遍,造成双方时间的浪费。

在碰到对方是以电话答录机留话时,你最好是清清楚楚地交待打电话的日期、时间、事情的要点、什么时候可以与你联络得上及其他一时之间可以想到的细节等等。如此一来,不仅能节省时间,还能顺便整理问题,真可谓一举两得。

(19)把电话答录机当做“备忘录”使用。电话答录机的最大功能在于——在自己出外时,也能确认留话的内容。不过,如果换另一种使用方法,也可以当做自己的“备忘录”。

举例来说,你在家里看报时,从广告上发现一本好书,就可以打电话到办公室,在电话答录机上留话:“请顺便帮我买一本书,书名是……。”这样,你的同事外出时,就会顺便帮你买回来。此外,一旦突然想到什么好点子,也可以先录在电话答录机上,事后再加以审核。把电话答录机当做“备忘录”使用,甚为方便。

(20)利用“电话答录机”。以前电视上有部威士

忌广告，为了安心享用美酒，而把电话收到冰箱的冷冻库。实际上，在埋头于重要工作之时，突然受到电话干扰而中断，工作效率会受到很大的影响。如果把话筒拿起来，使别人打不进来，确实可以因此而免除这些干扰，可是，万一有重要的电话也接不到，往往因而耽误要事。

在这种情况下，可以利用电话答录机。对忙碌而无暇接电话的人，可以每隔一定时间就听听来电的留话内容，马上回电给对方，这样就不会有失礼之处。

(21)电话接通后先报上自己姓名。拨错号码的电话，只会令人感到莫名其妙而已，要是开始双方都没发觉到，等彼此说上好半天才知道打错电话，不只造成时间的浪费，而且，也会弄得心情格外烦躁不安。

为了避免这种错误，只要电话一接通，你可以先报上自己的姓名，这样，如果打错电话，对方就会马上察觉到。此外，尽早主动提起对方的姓名、事情内容，即使对方先前没注意到，至此也会知道打错了电话，因而减少时间上的浪费。懂得打电话的要领，可使电话使用的效率大大提高。

(22)电话要放在桌子的左边。电话放在桌子的左边是最好的，理由是，这样可以用左手接电话，使惯用的右手永远保持自由的状态。同时，也可以一边用左手拿话筒，一边用右手提笔干别的工作，这时候如果电话放在桌子的左边，就不必特地放下右手的笔，去拿话筒。

此外，在桌子的右上方要准备备忘纸，以便在接电话时能马上记下备忘录。只要在细节上多用点心，将有助于工作的持续进行。放置电话的位置，也会对工作的流程造成影响。

(23)先以对讲机来应对访客。对讲机最大的功用，就是能够先查问身份不明的人，由于它不必直接与访客面对面，却能够以声音应对，对打发推销员，确实非常方便。在假日时，你可充分利用对讲机的优点。

举例来说，在对付推销员时，一旦面对面，就很难加以拒绝，非得容忍对方喋喋不休的推销轰炸不可，如果利用对讲机的话，以一句“家里还有”，马上可以回绝掉，这样就可以避免浪费时间。

(24)电话备忘录须分类记载。当经常有很多公司来电向你请教内容广泛的问题时，如一律将其记在一张纸上，事后一定还要再抄一遍，以便分类，这样就得多一次麻烦，工作效率很低。

所以，在这种情况下，最妙的方法是按类将对方的问题一一写在不同的活页纸上，如此，不但事后容易整理，而且也不会发生“遗漏”的情形。

(25)留言条上一定要写5W。若以基本的5W——“何时”、“何人”、“何事”、“何处”、“怎么做”来写留言条的话，就不会浪费许多无谓的时间。

在前面提过，你自编的电话时应对照手册中规定，为了谨慎起见，一定要一字不漏地询问对方这五个基本问题，并且依照一定顺序，将其写在留言条上，所以，在任何的情况下，都不必再找接电话的人问一遍，只要看留言条就能处理事情。

(26)随身携带口述录音机。作家边走边构思小说情节，科学家在散步时获得发明灵感，这类故事经常可闻。走路确实有刺激灵感、引发文思的功效。不过，走路中即使冒出灵感来，或在拥挤的人群中，想提笔加以记录实在是很困难的。在这种情况下，如果随身携带小型口述录音机，就可以解决困难了。这种机器由于操作方便，可以边走路边把灵感录下来，而且，也可以放在口袋中，最适合随身携带。

(27)以自创记忆记下电话号码。百位数的数字，要想在十分钟内记下来，你可以应用“有意义的东西比无意义的东西，更容易进入脑海中”的记忆原理，在无意义的数字上，加以有意义的记忆线索。举例来说，把“六一六七八六七”想成“溜一溜，去吧溜去。”就可以很快记住。

这种变无意义为有意义的记忆法，经常被用来记忆数字，利用这种方法，尽量将工作上用得到的电话号码记下来，要联络事情时就省得再翻电话簿。

(27)出差时先订好联络时间。出差时，电话联络也是件非常重要的工作。有时是出差人要对公司进行联络，有时是公司要对出差人进行联络，但是，有时从排满的行程中抽出时间，特地打电话回公司，但联络对象却不在，即使打通电话，连一点简单的联络事项也无法传达。

在出差之前，你可根据行程，预先定好联络时间及负责接听的人。这么一来，当你不在时，所有电话与必须和你联络的事，全交由专人处理，就不会发生失误的情况，而且打电话所交待的事，也能确实传达下去。

(28)没时间看书的人，请别人代为录音。最近除了音乐之外，连诗词、小说、演讲、讲义、精神安定法等等实用的内容，也以卡带的形式销售。这是充分利用这种以“耳”为主的信息收集工具。因为“听”与“读”不同，能够同时并行其他的工作，而达到很高的

时间效率。

忙得没时间看书的人,可以请家人代为录音,然后自己再用“耳”来读。如此一来,任何时候也可以读书,得以更有效的利用时间。

(29)电话号码要记上随身手册。必要的信息并不是都可以随身携带。无时无刻都在起伏变化的股市行情,堪称是个特别的代表。这时候,电话服务就可以发挥很大的功用,所以,你最好在随身手册上,都记有电话服务的号码。

大概有很多人都认为:“光靠电话无法获得有价值的信息。”其实,目前许多信息都可以由电话咨询获得。打通电话就可以提供信息的电话服务,可以说是高效率的商业伙伴。

(30)ICRT 的新闻节目最适合短时间学习英语。一定有很多人都收听 ICR(T 国际社区电台)的广播节目,以收集英语信息和学习英语。不过,漫无计划的收听,不见得有助于提高自己的英语能力。

因此,值得推荐的是,ICRT 的新闻节目,从国际大事到当地报导,节目中一概具全。在深夜时刻,还会播放国际新闻,也就是说,ICRT 经常播放实用性英语,只要在固定的时间收听这个节目,就可以在短时间中学习英语且不断获得英语信息。

(31)采用英语双声播放训练自己的听力。由于工作忙碌,平日你可以很少顾及家庭;但是,在假日中,你最好尽可能和孩子在一起看电视,以培养亲子之间的感情。

在电视节目中,若你的孩子最喜欢看外国动画片,这些外国动画片大多以英语双声播放,所以在观赏影片时,你最好让孩子听本国语,而自己坐在旁边戴上耳机听英语。这样既可以培养亲子之间的感情,又可以同时训练自己的英语听力,真可谓是“一举两得”。

(31)想学习艰涩的科目时,从电视“讲座”着手。非得从自己感到棘手的范围收集信息时,任何人都会陷入烦躁的情绪中,但是,只要有了好的开始,会不再感到棘手。

举例来说,从电视上的各种讲座开始着手,就是一个很好的方法。由于电视讲座经过精心设计,采用浅显、有趣的讲解方式,以使一般人都能够了解、接受,所以,即使是棘手的问题,也能轻而易举地进入情况,亦充分地利用视听感官,好好吸收信息。电视上的“预习”工夫,也有助于提高自己看书的效果。

(32)把电影录音下来,可达到学习与娱乐的目的。当放映没有翻译字幕的电影时,你可以带着录音机进去,把电影全部录音下来。观赏没有翻译字幕的电影,也能够大概了解情节内容,看完回家之后,可以再听录音带训练自己的听力。

由于观赏没有翻译字幕的电影,必须全神贯注地注视银幕上的动作,得以发现以前所忽略的地方,最适合用来做为同时达到学习与娱乐之目的的方法。

4. 通勤促效法

(1)把手表朝向手腕内侧。一般说来,男性都习惯把手表朝向手腕的外侧,而女性则朝向手腕的内侧。

但是,这不必拘泥于习惯。举例来说,如果把手表朝向手腕内侧,站在车上看书时,只要稍稍瞄一眼,就可以知道时间。

除此之外,在与人会面礼貌上不便公然看手表的场合上,也可以若无其事地看手表。虽然只是小事一件,只要稍加注意确切实行,就会有意想不到的方便之处。

(2)把手表闹铃定在下车的前几分钟。在车上看书或看资料时,由于心中挂记着下车时间,往往无法专心,如果,先把手表闹铃定在下车的前三分钟,就可以安心地全神贯注在书上或资料上,而且,感到疲倦时,也可以安心休息,不必担心坐过站。

在每天上下班通勤时,倒不必如此煞费周折,不过,在出差时,且准备好商谈所必要的资料之后,就可以用这个方法安心的休息。此外,在有效的利用换车等零碎的时间上,这也是个十分方便的方法。

(3)车内的挂钩处,可以暂且权充“书房”。在市区中,有不少人在通勤上花费两、三个小时,这段时间也能有效地加以利用。在搭车时,你可以尽量站在最靠近挂钩之处。

挂钩附近和车厢中间不一样,很少有人挤在一起。或站在这里,所以可以安心地看书读报。如果连那里也进不去,在车门与座位之间还有大约三十英寸左右的空间,可以做为自己的“特别座”。把自己塞在这里面对座位,空间正好可容纳一个人看书因此可以把车子权充“书房”。

(4)在车上记备忘录,使用铅笔最理想。出门在外要记备忘录时,铅笔用起来实在非常方便。

铅笔的优点在于,写错或不要之处可以马上加以修正,所以,在车内记下突现的灵感,使用铅笔是最理想不过的;而且,也不必把笔套取下套上的,随意插在口袋上也不会弄脏衣服,这也是铅笔的优点之一。

(5)养成通勤时间查看手册的习惯。每天上班后,你首先要做的是,进行重要的电话联络,交待属下工作,然后大致看一下留言条,再按顺序处理预定的工作。如果缺乏这个程序,对你的属下来说,会浪费很多时间,正因为如此,决定工作的程序才是你的例行工作。

你最好利用通勤时间查看手册中的预定工作栏。早上,确认一下当天的预定工作,决定如何去做,晚上,则一边检查当天有没有未完成的工作,一边考虑明天的预定工作。每天花个五分钟到十分钟,稍稍想一下,工作的进展速度将大大的提高。

(6)提早一小时上班。在通勤车上,即使想好好地看报收集信息,若在挤得像沙子丁鱼似的车上,动都无法动一下,想要看报简直是难如登天。大都市早上的拥挤状态,大概是在八点到九点之间达到高峰。如果错开这一小时的时间,就不会这么拥挤。

比起提早一小时,晚一小时的效率反而比较好,不过,无法这么做的话,比平常早一小时上班,也是个很好的方法。因为,如果错开时段上班,如果运气好的话,不但有位置坐,而且可以看书、写笔记。

(7)用档案夹做垫板。在车上看资料时,经常需要在上面写东西,这时,如果公事包内备有档案夹,可当做垫板使用,实在是再好不过。

档案夹有布袋、纸制、塑胶制的,不过,不论哪一种,其封面一定都是硬硬的,拿来做垫板,是最适合不过的。把档案夹的背面朝前放在膝上,在其上面写东西。如果里面的资料太少,档案夹的表面会稍微有点斜。这样摆的话,就会保持平平的。如此一来,在摇晃不定的车上,也可以安然的写东西了。

(8)多花点时间,也要选换车次数少的路线。外出时,如果有好几条通往目的地的路线,似乎大部分的人都会选择时间最短的路线,但是,从积极利用车上时间的观点来看,还是尽可能的选择换车次数少的路线为好。

在车上,可以充分利用宝贵的时间,不过,要是换车次数太多,三番两次打断看书,效果自然大打折扣。

(9)一星期中要去好几趟的地方,最好购买月票。当你因公经常要往返于某地与某地时,最好是购买些地方的月票,因为这样能省掉一次次买票的麻烦,实在值得。即使从费用上来说,加上省时的优点,一星期中只要用上三次左右,买月票反而比一次次买票更划算。

(10)搭火车不预先购票,是种浪费。业务人员搭火车出差的机会非常多,很多人都认为,出差时预先购票,是很浪费的。其实,情况刚好相反,不预购车票才是大大的浪费。

要是没预购车票,为了车票就得早早到售票口排队,万一没位置,就得买"自愿无座"的车票,一路站到底,在车上就无法看书、写字,这种情况相当多。若把这些时间成本列入考虑,即使多花点钱,预购车票也称不上是奢侈。

(11)一卡在手,方便行事。对时间就是金钱的现代人而言,电话卡是随身必备品。

正如前面所提过的,即使是偶而才去一次的地方,如果考虑时间上的损失,你也可随身备有一张电话卡,免得打电话时受到铜板的限制。所以一卡在手,行事方便。

(12)把常去地方的地图复印下来,予以归档。在你所在公司中,若你经常被派到其他公司办事,这时若是第一次去的地方,把地图复印下来,标出目的所在,并在旁边空白处写上名称、电话号码、负责单位、营业时间等资料,交给属下随身带去,只要按图索骥,就一定不会迷路。

办完事之后,就用不着这张地图,不过,为了供以后其他人使用,仍将其收回并予归档保存,如此,即使是新来的实习生,只要交给他这张地图,马上就能够前往目的场所。

(13)初次前往的地点,行前必须从地图确认其所在位置。初次前往的地点,你一定要先从地图确认其所在位置。举例来说,在打电话向对方问路时,也先预备好地图,不忘在视觉上加以明白的确认。

此外,有些街道号码的编法,连当地的邮差也会丈二金刚摸不着头脑,所以,光靠地址想要找到地点,往往都要比预期花上更大的功夫。在离开公司之前,你可先了解一下大概的位置,其他细节在月台等车的时候,再仔细的慢慢研究。

这样,既不会浪费时间,且八方地理也尽在你胸中。

(14)在地图上作标记。去过一次的地方,要在地图上书写相关资料,以方便再次前往。如果地图上没有标出目的场所的位置所在,去过一次之后就将其位置标在地图上。此外,要是找到一家书店,若你认为与人在此地会面十分方便,也将其标在地图上。

除此之外,对方的电话号码及届时必要的资料等也都全部写上去。这么一来,一年之后这张地图就成为内容丰富的第一手资料来源。

(15)随身携带口袋地图,走遍天下。经常在公事

包中放一本口袋地图，随身携带，必要时复印一份带去也可以。为什么要随身带着一本地图呢？只要实际试试，就可以体会出其中的方便，如果临时想造访附近的朋友，虽然知道地址，却不知道怎么走……在这种情况下，只要手中有本地图，走到哪里都不会迷路。

赴外地出差时，也可带着当地地图，而且，在路上就根据地图来确认目的位置。再次前往时，就非常清楚，办起事来也十分方便。

（16）自制一张“用功地图”。对于你常去的地方，你可仔细查看周围的环境，以了解附近有什么可供读书、工作的安静的公共场所。实际上，也有人自制一张常去的地方的简图，以便随身携带。

例如，一个学生，他自制一张家里与打工地点周围环境的简图，并标出咖啡店、图书馆、公园等等公共场所所在位置。甚至按目的的不同，以不同颜色的色笔来标示，比如在这个公园学语言，在那个图书馆写报告。如果手中有一张自制“用功地图”，一定能够大大地提高学习效率。

（17）预先准备大车站的站内地图。大都市的终点车站与地方上搭乘新干线的大车站，光在站内走动，就要花不少时间。

所以，在必须前往这类大车站搭车时，最好利用口袋地图以及杂志上撕下来的“站内地图”。在出门之前，先弄清楚售票处、前往搭车月台的路线、方便换车的乘车位置。这么一来，可以把走错地方所造成的时间浪费减少到最低限度，而得以从容不迫悠然而行。

（18）自制一张常搭班车的时刻表。由于加班、应酬的关系，早上搭固定班车上班的人，回家却不一定如此。去到车站，车子老不来，换车不顺利，在月台上苦等几十分钟，弄得人心烦气躁，大概很多人都有过这种经验。

除了现成的时刻表之外，你还可自制一张常搭班车的时刻表，夹在手册之中，上面清楚地写着换车的班次。借此，只要在开车之前赶到即可，得以把时间用来专心工作，不必浪费在等车时间上。

（19）准备一张市内地图。在你所在的公司中可挂一张大型地图，在这张地图上，清楚地标明着每一家商店的名称，那里有什么店、邮局在哪里，一看就知道。

尤其是，如果有一张这种地图，显示住宅或公司附近半径一公里内的周围环境，将会非常的方便。例如，出门买文具之时，只要看一看地图，就可以知道最近的文具店在哪里。

（20）在回家的车上看英文报纸。在练习英文阅读能力之际，你最好选用在回家的车上看英文报纸。

同一天的报纸，即使有中文版与英文版之分，大体上的结构还是一样的，而且刊载的内容大同小异。也就是说，早上看中文版所得的消息变成一种“预习”，帮助了解英文报纸的内（容指国际新闻而言）。即使每天只阅读同一专栏的文章，也是一种很好的练习，能够提高自己英文的阅读能力。

（21）假日外出时，最好散步去。很多人假日到附近办点事，也要开车去。其实，值得提倡的是，你最好是走路或骑自行车去。这样，一方面可以解决平日运动不足的问题，另一方面是开车去反而容易造成行动上的不便。

举例来说，在外出的当儿，冒出一个灵感，为了进一步研究灵感的可行性，打算顺便去书店找些资料，可是开着车出去，就担心找不到停车位，结果感到十分麻烦，干脆打消这个念头，直行而过，这种情况非常多。如果走路或骑自行车出去，“绕道而去”是轻而易举的事，也正因为这样，假日外出时，最好是散步去。

（22）出门一趟要多办几件事。在电话与传真机十分普遍的现代，有时还得亲自出门一趟，像交接重要文件之类的工作就是如此。由于出门拜访客户要花上相当工夫与时间，如果一趟只办一件事的话，未免太浪费时间了。

所以，当你在派人前往收送文件时，可先确认有没有其他要收送的东西，然后交待一并处理，这样回来之后，才不会又为了要收什么东西，再跑第二趟。去一趟办好几件事，自然能提高工作效率。

（23）准备些可在等待中做的工作。大家都知道，去银行或行政机关，即使只存笔钱，从文件送入窗口到处理完毕，仍要花上相当时间，既然如此，为什么很多人都一脸不耐烦地在柜台前等待？如果预先准备一些工作，等待的时间就不会浪费了，一样可以有效地加以利用。

比较好的处理方法是，先送出必须处理的文件，在处理完毕之前，先以电话处理好事情，如果还有多余的时间，就可以看看预先准备的书报杂志，比起不耐烦地等待着，这样更合乎效率原则。

（24）按目的详细区分“用功地图”。由于工作的空档时间，你可以利用你所在公司附近的公共场所，好好地看书或查资料。正如前面所提过的，为此你脑中已清楚地印上一张有关周围环境的“用功地图”，

而且不单按目的大致区分，还更深入地细分化。

举例来说，用来完成文件的场所不只一个，如果是与外国有关的文件，就去外贸协会，如果是以地方报纸为资料的文件，就去图书馆。

(25)先拟好采购单，可防止漏买必要东西。许多家庭主妇去超级市场购物时，都会先拟一张采购单。先拟好采购单，可以防止漏买必要东西，以免饭做到一半，突然发现忘了买某样材料，又得慌慌张张跑出去买，增加无谓的麻烦。

所以，在家庭中实行有成效的做法，不妨也应用在工作上，比如说铅笔用完要出去买时，可检查一下其他文具的库存量，看看有没有其他要买的东西。这样，就可以一次办两件事，而且，也不会发生文具用光而弄得手忙脚乱的情况。

(26)多多利用大型公文包。平日如果你随身携带的东西有很多，例如文件、原稿、文具、钱包、地图，一直到备用的眼镜、雨伞等等，可以全部放在公事包内。这是因为如果公文包中该有的都有，遇上紧急情况就不必发愁。而且"只要身边有这个百宝包，没有什么应付不了的事"，心里得以非常的笃定。比如说突然间必须从家里直接外出，或是因急事要马上出差，各种突发情况，有了公文包都能顺利应对。

(27)多层式公文包，便于携带整理。在购买公文包时，最好是购买多层式的公文包，譬如内部分成三层的公文包，而且里面还有三个袋子，一共分成六个空间，事先决定各层中分别放入什么物品，就不会所有的东西都乱成一堆。所以，即使在匆忙赶路时，也能够用一双手打开公文包，迅速取出自己所需要的东西。

也许有人说，这样的公文包看起来好像医生出诊时所带的皮包。不过，由于这件公文包内部是多层构造，又有很多袋子，所以内部不会乱成一团，更不会毫无条理。

(28)经常四处奔波的人，不适合使用007手提箱。有很多业务员都喜欢使用007手提箱。但是这种手提箱除了不好提之外，匆忙赶路时，还会有撞到箱角的缺点，而且缺乏柔软性，收容量没有伸展的余地，要打开箱子拿东西时，非得将其横置，把内部的东西全部瞧得一清二楚……，种种不合效率的因素非常多。

喜欢这种手提箱的人，大概是因为外出时可将其拿来做为简便的桌子，才不惜高价购买。其实，只要随便带个大的档案夹，就得以解决这个问题，何必带个代替桌子的箱子四处奔波。

(29)手提的物品要集中一个袋子。在街上经常可以看到，很多人都是双手分别提着手提袋和纸袋，带了一堆东西，是否有必要带这么多东西出门，而这些东西是否已按用途分别整理？东西最好都放在一个袋子里，即使挤得满满的也无所谓，如此好空出一只手自由活动。随身带的东西如果太多的话，不但双手无法自由使用，行动也很不方便。而且，一下子带好几件东西，又要担心一不小心搞丢东西。

其实拿一个大公文包，把随身必备的物品全都放在里面，就能空出右手，便于自由活动。

二、起床到午餐时段促效法

1. 起床时间的使用法

(1)使用你喜欢的音乐"叫醒你"，如此就可以提高一天的工作效率。有道是"一日之计在于晨"。

早晨是否能在愉快中醒过来，多多少少对这一天的工作有决定性的影响。

不过，这个世界就有很多"害怕早晨"的人。别说是在愉快的气氛中醒过来，就是闹钟响了几十遍，仍然对枕头依依不舍者也大有人在。对于这类人来说，早晨的起床就变成了痛苦的差事。

为了能够在愉快的气氛中起床，就要尝试一些好办法。

譬如，利用录音机录一首自己喜欢的音乐，只要在床头旁放置录音机，按下定时开关，到了起床时间，音乐就会自动地播放出来。

经过如此处置以后，就能够在朦胧的梦境中听到音乐，很自然地清醒过来，起来后的心情也非常畅快。

最近，录音机添加了种种的功能，音响方面也出现了很多高性能，使用起来，十分方便。

对闹钟的声音表示深恶痛绝的人，即使枕头旁放置好几个闹钟，仍然无济于事，不妨试试上述的音乐催醒法。如果你是古典音乐迷，不妨录一首贝多芬的"命运交响曲"，当激昂的乐声响起来时，你的睡意立刻就会飞到九霄云外。

此种方法，可当成睡眠学习法使用。例如学法律的人可录一段法律的资料，学语言的人，则可录一段语言教学的课程等等。在参加资格考试时，若用这种方式，会获得良好的效果。

(2)在早晨的被窝中考虑"今日要做的事"。从醒来到漱洗吃早点到走出家门的这一段时间，可说是一天中最慌忙的时段。

正因为如此，除非特别早起，否则的话，很难从

容地度过这一段时间。

善于利用时间的人一般把早晨的这一段时间，分割成两段使用。也就是说——从睡醒到掀开棉被下床为第一个阶段，漱洗吃早点到走出家门为第二个阶段。

为什么要如此地区分呢？无非是想把它们用于不同的目的罢了。

第一段是从睡醒到掀开被子下床的时间。善用时间者醒来后并不是立刻就下床，而是在棉被里考虑当天预定要做的工作程序，甚至思索以及处理悬案，等待有了头绪时再下床。

换句话说，其每一天的行动，几乎都是在床上决定的。

此种作法，有几种益处。

①寝室里没有妨碍思考的声音，可以使人宁静而沉着地思考。在这一段时间里，只有一个人在寝室里，绝对不会受到干扰。

②在被窝里躺卧时，因为姿势不受拘束，以至很容易产生构想。逢到工作方面触礁而一筹莫展时，不妨在早晨的被窝里想想，往往就能够找到解决的办法。

或许有些人会认为——“与其赖在被窝里，不如干脆下床。如此不但能使头脑清醒，思路也会比较敏捷。”如果你是属于这一类型的话，那就干脆爬起来吧！

（3）在早晨的“杂用时间”里，跟孩子联络感情。从起床到走出家门的这一段时间，称为“杂用时间”。

在这段时间里，必须尽快地洗漱吃早餐。在大都市上班的人，大家都必须从市郊的住家去上班。因此，稍微磨蹭，可能连早点也来不及吃。

在这一段时间之内，不仅要尽速地做完杂事，同时，还得跟平常很少见面的孩子联络感情。不过，并没有必要为这件事特别花费时间。只不过是一面漱洗或者吃早点，一面跟孩子说话罢了。

像漱洗、换衣服等的动作，可以自行地延长或缩短，只要留心的话，可以尽量地节省时间。如此，就可以把多出来的时间，用于有意义的工作方面。

关于这一点，每夜管理者都从办公室打电话回家，通过电话跟孩子长谈。因为，管理者每天几乎都在深夜才能回家，那时孩子都已经睡着了，根本就不可能跟他们交谈。

凭电话也可以联络感情。平常很忙碌，没有机会跟孩子碰面的人，不妨活用早晨的“杂用时间”，并且试试夜晚的“电话作战”。

2. 身边物品的管理法

（1）身边物品放在一起，如此就不必东找西寻。为了合理地使用时间，平常带在身边的东西，也得整理好。

很多人老是带着皮包或者纸袋，如此不但“运”起来不方便，更有忘记带东西的危险；逢到东西很多，而又必须取出使用时，也会感觉甚为不便。

如果你时常出差，日常必须带着走的东西主要有——工作的书类、稿纸、纸夹、文具、钱包、地图、预备用的眼镜、雨伞、笔记本、小型录音机、时间表等等。

为了“收容”这些东西，不妨一直使用大型的拖曳式旅行袋。

这个袋子被分隔成六个空间，可以根据用途，分别放置各种物品。因此，就算在黑暗里，也可以轻易取出必要的物品。

如此这般，只要把日常必要物放入这个“乾坤袋”中，不管在何时何地，都不致于感到慌张。

就算临时有急事，得即刻出差，也不必再回到家或办公室，就可以直接外出。万一必须到国外出差的话，只要加上护照，就可以直接跑到机场。因此，只要有这种袋子，就不必携带别的东西，自然也就不会忘记东西。

（2）建立能够自动地检查“忘怀之物”的体系。对于外出时必须携带的东西，要在前一天完全准备好。即使如此的小心翼翼，有时仍然免不了忘记东西，为了防止忘记携带东西，可以建立一种检查“忘记”的体系。

例如定期车票夹（车票护套）。出门穿鞋子时，都使用定期车票夹替代鞋拔子，如此做的话，就不至于忘记携带车票。因为每逢外出总会穿鞋子，而一旦要穿上鞋子，总得使用定期车票夹。

我所使用的定期车票夹都是便宜货，因此，把它当成鞋拔子使用也不至于暴殄天物。

通常一般人，都喜欢把定期车票、手帕、钱包等放置于上衣的几个口袋里。如此一来，换洗衣物时很容易就忘记携带，而且，每天早晨检查起来，非常的费事。因此，口袋里不要放置东西，凡一切必要之物，全部放置于袋子里面。

3. 报纸的阅读法

（1）凭标题找出你想阅读的那一页，其余的扔掉。对企业界的人士来说，报纸乃是重要的信息来源。话虽如此，相信没有人能在早上就把好几张报纸完全都看完。

除非是整天无所事事的人,否则的话,不可能有那么多的时间,同时也没有那种必要。

其实,只要阅读那些对你有用的信息就行了。

在上班以前,大略地翻看家里所订的报纸。在这种情形之下,不必阅读内容,只看标题就行,再选择对你有用的新闻,连同日期把该部分撕下来,其余的可以扔掉。

经过这一步骤,那么厚实的一叠报纸,只会剩下那么一点点。

这种方法有点“不文明”,对循规蹈矩的人,或许会感到不习惯。不过,只要每天都重复着“撕”的动作,你就会感到那并非野蛮的做法,而且“撕”的手法也会转为上乘。

如此撕下来的报纸,可放入皮包里面,待搭车时慢慢地阅读。

有时,到在车站购买报纸,进入车厢时,就要用手把自己需要的部分“撕下来”。如果在乎别人的眼光,打算到公司后再撕下来的话,很可能会忘怀。

对于那些撕下来的报纸,只要你认为可做为参考,即可交给秘书修剪整齐,加入日期复印,再依不同的类别,各自归档。

(2)看报纸的书籍广告,购买自己需要的书。有关书籍的信息来源很多,不过,以新书方面的广告来说,当以报纸的书籍广告,最为容易利用。

一般的商品广告以形象为主体,而书籍的广告,都是具体地表现它的内容。正因如此,就算没有时间到书店,凭广告,也可以做某种程度的判断。

具体来说,可以下列的方式活用报纸的广告。

每天早晨看报纸的书籍广告栏,碰到需要的书本时,就立刻把广告撕下来。

对于必须急着购买的书籍,就会打电话到办公室,叮嘱秘书到书店购买。如不急着购买,就把书籍广告拿到办公室,再以相同的方法购买。

不是立刻必需的书籍,则可以把广告归档。因为档案分门别类,一旦需要时,就可以很快地找出来。

对于广告的剪报,必须记载广告的见报日期,这样做的目的,无非是在购买书籍时,不必浪费无谓的时间。

如今出版物相当多,非畅销书在书店往往很快就会被淘汰出局(或者售完之后,不再添补。),以致想购买时,根本就没有那种书籍存在,甚至连何时发行也浑然不知。在这种情形之下,如能保存着广告,也可以询问出版社,自然就可以节省很多时间。

4.上班时间的使用法

(1)如果走到车站只需十分钟,那就每天徒步。有不少人,早晨一心一意地做体操,甚至慢跑。如果是基于兴趣的话,那就没有话说,假如是勉强地做,那就不太合理了。虽然那是很不错的运动,可是在那一段时间内,只能“从事运动而已”,并不能同时做些其它工作。

如果利用去上班的时间兼运动的话,不仅可以节约时间,又能够同时做别的事情。

至于耗费时间甚多的运动,象打高尔夫球等的玩意,由于会剥夺工作的时间,多数人敬而远之。

以上班族来说,为健康着想,与其两周做一次,或者两个月做两次激烈运动,不如每天早晨步行十分钟。

想做一件跟平常不同的事情,必须具有坚定的意志,而早晨步行十分钟采用的运动方式,只要持续的走下去就行了。

(2)早一小时出门,即可有效的活用乘车的那段时间。由于住宅问题的恶化,上班族的家离市区越来越远,以致去上班的时间也无形中加长了很多。以现在的情况来说,单程需要耗费一、两小时已是司空见惯了。

既然耗费于上下班的时间如此漫长,那就应该好好的利用这一段时间才是,如果在胡思乱想中度过,那实在是太浪费了。一小时的时间可以阅读很多的报纸和书籍,日积月累下来,知识和信息的吸收将非常的可观。

为了利用上下班的时间,最好搭乘客较少的车子,同时必须避开高峰时间。找个好位子坐下来,阅读报章杂志,以及写写稿子,都可以。同样是一小时的上班时间,却能够收到很好的效果。

一般公司的上班人员,如果不能把上班时间挪后,则可以提早上班时间。大都市交通的高峰时间,大致是从八点到九点之间,以七点钟的车子来说,空位还是相当多。因此,只要提早一小时出门,就不难活用搭车的这段时间。

虽然只是一小时的上班时间,但累积一年下来就相当的可观。

(3)宁愿多费些时间,也要选择不必换车的路线。无论是想到什么地方,如果有很多选择的话,一般人都会选择距离最短的路线。

不过对上下班来说,最短的距离并不是最好的路线。如果选择不必换车的路线,有时虽然有不少的绕道,但是,更能够使你积极地活用搭车这段时间。

举一个例子来说。如果总站离你搭车的站牌不

远，那么，你最好走到总站搭车，乍看之下，似乎浪费了几分钟，但是，只要你能够好好利用搭车时间，即能够很有意义地度过这一段时间。好处远比坏处多。同样地，在途中必须换车的话，最好避免乘客多的中转站，在前一个小站就换车。

至于上下班电车上及公车时刻表，除了印制出售的那种以外，最好能自制一张专用的时刻表。

纵然是早晨搭乘同一班车的上班族，下班以后，由于加班、交际等额外事项，回家的时间往往不一定。逢到这时，如果有自己专用的时刻表（记载着方便于搭乘，或者换车的车次表），那就不必苦苦的等上几十分钟。

（4）选择座位时，以靠近挂钩的座位最理想。根据经验，欲搭地铁时，如需阅读或者书写，当以坐在挂钩旁边最为理想。就算是车厢很混乱，这个地方很少有人移动。自然就可以放下心来阅读，或者书写。如果更进一步要求的话，同样是在挂钩的旁边，还是没有车门把手的那一侧最好。因为不管有人开车门或者关车门，都不至于受到影响。

反过来说，则长型座位的中央一带最好避免。在这种座位一带，乘客的出入很频繁，有时，为了后来坐下的人，必须挪开身子。而且，坐在你身边的多话老兄，或者聒噪的三姑六婆，将使你吃不消，根本就无法集中精神阅读。

车厢里没有空位非站着阅读不可时，仍然以选择挂钩旁边最好。因为，此地跟车厢的中心不同，很少人会跟其他人相碰。纵然是站立着，也能够不受干扰的阅读。

如果不能进到那个地方，车门与座席之间三十公分的地方也很理想。只要背对着车门站立，就算车厢里很混杂，仍然是可以阅读。

（5）在车厢里书写时，不妨以装订用封皮替代垫板。上班时带书类小皮包，用于书写或阅读方面，甚为方便。不过，收容物品方面，则受到很大的限制。

装订书类用的封皮，纸质很坚硬，大小又适当，用它替代垫板甚为合适。把它放在膝头上，上面铺以纸张，就算是在振动幅度大的车厢里，也可以从容地书写。

（6）报告书写稿的构想，可在上下班时间完成。你如果担任律师、会计，或者翻译工作，还时常被邀请上台演讲，并且还要撰写杂志以及单行本的稿件。没有专门从事写作的时间，就只好退而求其次，采用如下的方式。

第一，如果能够在车里面"抢"到座位的话，立刻取出书写用具，开始书写的准备。在车内，不会有人跟你说话，更不可能有人打电话来你最适合于思考以及书写整体性的东西。

第二，在车内书写东西时，都会想到哪儿，写到哪儿。以后，再把多余的部分删除，如此就可以成为很通顺的文章。一开始就想写出通顺文章的话，将使人很难于下笔。

第三，走路时，也可一面走一面作文章。不过，走路时不便提笔，管理者只能采用录音的方式。

例如——早晨从家里走到车站途中，左手提着皮包，右手则拿着携带型录音机，把浮现于脑海的文章录进去。到了办公室，就把卡带交给秘书，让他使用文字记录起来。

待一天的业务办完，坐上回家的车子时，再把稿子拿出来看，一面修改、一面润饰。

此种方法，不限于在上下班的车厢里面做，逢坐火车或者飞机，照样也可以做。

（7）在上下班时间养成看笔记本的习惯。早晨检查当天的工作时间表，是企业人员的必要功课。确定一下商谈、会议、跟某人面谈的事，是否记载于工作时间表里，再划分当天工作的次序，考虑应该如何指挥部属。为了使一天的业务顺利进行，这些作业是不能缺少的。

在上下班的车里，一定要检查笔记的时间表栏。早晨，检查当天的预定工作表，夜晚，则一面检查当天有否没有做完的工作，然后再计划明日的事。

做这种事，每天只耗费五分钟就足够，然而，它对工作的效率却有很大的影响。

（8）手表的妙用。在车厢里面，一旦看书入了神，往往会过站而浑然不知。然而，如果一直想着下车的时间，那就没有办法集中精神阅读。

这两种情形都对管理者不利，因此，在车厢阅读书籍，或者撰写稿件时，要把手表的"闹钟"拨到下车的几秒钟以前。经过如此安排以后，就算乘车时间只有十分或者二十分钟，也可以集中精神读书。逢到疲倦时也可以小睡片刻。

除了上述的目的以外，手表还有多种功能。有的手表不但会"叫醒人"，同时还能做简单的计算。

对于一个企业人士来说，与其戴用价格昂贵的手表，不如戴用实际而多功能的手表。

在戴用手表时，不妨学习女性，也就是把字盘朝向手腕内侧，如此会给你莫大的方便。例如在车厢里阅读时，只要稍微移动视线，即可获知时间。逢到谈生意时，也可以在对方不察觉之下，确定时间。

(9)厚重不方便携带的书籍,不妨拆开分成几册。根据自己的目的及用途,把书本拆开来以便携带。对于把书本神圣化的人来说,或许会皱起眉头,不过如此做以后,反而会增大书本的利用价值。

甚至对于专门性且厚重的书籍,也可分成好几部分,再使用订机装订。

经过如此的处理,就可以把它放入皮包里随身携带,必要时,也可以把它编成章、节。

不管是内容如何丰富的书本,如果不能在阅读以后,把它当成知识活用的话,那就没有任何的意义,逢到巨大型书本时,不妨把书本的封皮都去掉,再把本文拆开分成小册子,使它变成容易阅读的形式。这样,只要有时间,随时随地都能够阅读这一本书,利用价值也能够在无形中提高。

依管理者的职业,像六法金书、辞典等必须频繁的使用的书籍,使用这个方式最为方便。

(10)凭车厢广告,判断什么杂志有阅读的必要。杂志也是重要的信息来源之一。但不管读书速度何等的快,在一段时间内所能阅读的杂志数量也有限,因此,必须决定哪一种杂志应该阅读。

做为判断的准绳,是利用车厢广告车厢里的杂志广告,都具体的表示该月份的杂志内容,是否有需要的内容,瞬间就可一目了然。

除车厢之外,书报摊也有助于信息的选择。通常,书报摊都把新出版的杂志排在最前一排,只要注意该杂志的减少程度,就不难知道它的畅销程度。畅销程度很好,表示它内容有很多世人所关心的信息。

所阅读的杂志里,当发现有用的信息时,就把它撕下来,交给秘书,叫他把那一份信息归档。

5.决定工作程序的方法

(1)早晨上班时决定工作的程序,就能提高工作效率。古人说:“早起的鸟儿有虫吃”,这种说法也可以作为现代上班族的座右铭。

例如比一般人早一小时起床,早一小时上班的话,在上班铃声响起以前,至少可阅读五六张报纸。如此一来,就能够比别人抢先获得信息,对于工作将有很大的帮助。

除此以外,早些上班的人,能够有充分的时间,决定一天的工作程序。

不管是哪一种工作,程序的决定不佳,将不能获得良好的结果。如果你早一点上班的话,就有充分的时间决定程序,工作当然也能够进行得顺利。

(2)先把必须做的事情列举出来,再决定顺序。决定工作次序时,要连细节也定得死死的,必须具有某种程序的弹性,如此才能够顺利地进行。

有不少人喜欢仔细的规定,从几点到几点做哪些工作,然后才着手工作。乍看起来,这种做法似乎很合理,实际上,这并非很有效率的做法。

因为一旦决定了时间,难免会受到它的束缚。例如,工作进行得很顺利时,时间一到就非中断不可,轮到工作进行得不顺利时,仍然得熬到时间到达为止。

与其采用这种方式,不如趁着干劲十足时,一口气把工作解决掉,提不起精神时,干脆做其它的工作,这样效果就更好。

首先,把一天要做的事情全部列出来,如果前一天有未做完的工作,就必须把它也加进去。写完以后,全部看一遍,再决定从何处着手,以何种顺序进行。

对于能够同时进行的事情,最好一次就解决掉。

例如中午必须会客的话,不要吃完饭再会客,而应采取跟对方一起进餐并交谈的方式。如此做的话,一次就可以解决掉两件事,腾出来的时间,可用于其他方面的工作。

(3)工作的优先顺序以“八十对二十的法则”决定。把一天的计划列出来以后,接下来就得决定先后顺序。

在决定工作的优先顺序时,都应用“八十对二十的法则”(别名巴雷多法则)。这个法则也就是“某群体的重要项目,决定于全体中比较小的比率”。这是意大利经济学者巴雷多所发现的。而且,在多数的场合之下,往往是八十对二十的比率。

例如某保险公司有一百个业务员,他们总共拉了一百亿元的寿险。在这种场合之下,并非每一个人都拉了一亿元的人寿保险,而是比较能干的二十名业务员,总共拉了八十亿元的保险。这也就是“八十对二十的法则”。

这种法则也可以运用到工作方面。其间真正重要的工作并不多,差不多只占全部工作的两成左右。只要想想评估这两成的重要工作是什么,即可以很快地决定工作的优先顺序,自然就可以决定效率好的工作程序。

对于重要的工作,以及次要的工作,有不少人采用一视同仁的方式,这种工作方式,不但效率不高,而且由于必须全部做完,精神方面的负担将使人不胜负荷。如果根据这个法则进行的话,只做全体的20%,即可完成80%的工作,因此,在精神方面会显得很轻松,而且效果也比较好。

(4)工作最好分为“亲自动手”以及“委托他人”。一般的工作可分为“只有自己会做”以及“他人也能够做”两种。

考虑到工作程序的话,就应该把这两种区别清楚。一旦把只有你会做的工作委托他人做,或者把应该委托他人做的事,由你动手来做的话,将招致很多无谓的损失,根本就无法高效率的进行工作。以公司来说,办公室里有几位秘书,帮主管做种种工作。正因为有了他们,管理者才能够把时间耗费在——只有自己才能够做的事情。例如出版社叫你写稿时,能够写稿者只有你一个人。这样,你会一面走路,一面口述,录音,再交给秘书把它整理成文章。其实你也能够做这种工作,只是秘书做起来会更有效率罢了。同时,外人打到办公室的电话,大半是指名找主管的。不过,在事后经过分析,你才恍然大悟,即使你不接电话,秘书也可以圆满的代替答复。像这种电话,如果每次都由你亲自答复的话,势必浪费很多的时间。这样,就叮嘱秘书们,类似这种电话,可由他们直接答复。

一般的上班族,不可能每一个人都拥有秘书,然而,只要把工作分为两大类,即可交给部属、同事、或甚至家人,由他们帮你。像剪报、剪杂志的工作,只要你告诉委托者重点,连孩子们也能够做的很好。所以,你不妨请别人多多帮忙,你自己则专门负责重要的工作。

(5)工作前的准备工作最好与工作内容有关。为了使一天的工作顺利开展,事前的准备工作是不可缺少的。有一些人在着手工作以前,必须抽一支烟,或者看看报纸。或许,这也算是一种准备工作吧?不过,与其做一些跟工作无关的准备工作,不如做一些与工作内容息息相关的事。为了在有限时间内顺利地进行工作,最好能很快地制造融洽的工作气氛。例如,在会议上必须报告的话,那就先看看那些会议大纲以及内容。虽然只匆匆看了一遍,但是,比起开会时才照本宣科的做法,其效率方面有天壤之别。有时,由于要做的事情实在太多,叫人眼花缭乱,不知从何处着手才好。遇到这种情形,不妨把每一项工作都写在纸条上面,如此才能胸有成竹。

(6)必须最先解决需要对方答复的文件。每天早晨上班时,管理者都应先做以下的一些事情。第一件事情,就是察看是否有等待对方答复的文件,如果有的话,必须尽快跟对方联络。以企业界来说,时间一向是分秒必争。凡事要迅速的在早晨联络,以便当天内就可获得答复。但如果稍微延误,到中午才跟对方联络的话,往往必须等到翌日,方能得到答复。仅仅延误了两、三个小时,却使整件事情慢了一天才能获得解决。为了防止这种事情的发生,必须一早就跟对方联络。另外一种做法,是指示部属替你完成某件工作。如果忘记了这方面的指示,而着手于你自己的事的话,当你察觉到时,部属可能在进行一些次要或不必要的工作呢。这也是一项很大的失误。一上班就得仔细的指示部属,对他们面授机宜。这样,先决定好委托他人做的事,然后再着手于自己工作的话,就可以达到活用时间的目的。为了妥善而巧妙地活用时间,就必须建立起健全的组织,这样,即使你不在办公室,工作也能够很顺利地进行。

(7)拜托他人做事时,必须说明做法及意图。以目前的各种公司来说,老一辈的主管往往会突然的对部属说“你给我做某某事吧!”就只有这一句话,没有前后的说明,以致叫人摸不着头脑。因为上司没有对部属传达他的意图,难怪错误丛生,并且导致叫人不满意的后果。每逢你拜托他人做事时,都要不厌其烦地告诉对方做法,以及你的意图。例如拜托秘书去订机票时,你绝对不能这样说“请你订一张某月某日几点几分飞往洛杉矶的机票。”而要这样说:“我想在某月某日的几点几分抵达洛杉矶的饭店,请你帮我订一张机票。”如果你使用前面那种说法,碰到没有座位的话,秘书就不会为你订机票,他的理由是“那班客机已经没有座位了”;如果采用后面的说法,把你的意图传达给对方的话,就算没有最合适的班机,他也会为你订前一班客机的票。他能够采取弹性的处置方法。如此这般,委托他人做事时,必须把你的意图及目的都说出来,方能在毫无错误之下,很有效率地完成任务。

(8)想很快就听到工作报告的话。最近,不仅“等待指示的人”很多,甚至“等待催促的人”也不在少数。当你苦等委托之事的结果时,对方却迟迟拿不出报告,等到催促他时,他才悻悻的回答:“啊!我忘记了……”或者“我以为那一件事并不急呢……”真叫人哭笑不得。关于这件事,忽略报告的人固然不对。但是,指示的人也有交代不清之嫌。

为了防止这种“交错”,欲尽早获知结果的话,必须一开始就说得一清二楚。只要做到这点,每逢工作完成时,部属就会拿出报告,你也不至于感到坐立不安。这虽然是微不足道的小事,但是,只要向对方再三叮咛及强调,就可避免时间的损失,并且也能够提高工作效率。

(9)必须集中精神做的事在上午进行,下午用在

会客方面。一般来说,管理者在经过充足睡眠后的早晨,头脑的运转是比较快的。正因为如此,凡是非依靠脑力不可的工作,你都把它放在上午进行;就连那些必须凭对方反应而作决定的工作,也尽量在上午做完。因为,到了下午脑力运转迟钝,往往想不出最上乘的策略。所以,都应把会客的时间安排在下午进行。会客不同于办公室的工作,经过了一个上午耗费脑力的工作之后,头部会感到适度的疲劳,这时改为会客的话,反而能够使紧绷的神经得松弛,可说是一种很理想的调剂。

6. 办公桌的整理法

桌上的整理法可凭自己的喜好来决定。对于桌上及抽屉里的整理法,每个人的喜好都不同。有些人的办公桌上,书籍及资料堆积如山,有一些人则收拾得一干二净。以美观方面来说,当然是收拾的一干二净最好,然而,以工作效率来说的话,并不见得如此。正确的办法是,只要不妨碍他人,任何自己喜欢的整理方式,皆无伤大雅,其效果甚至远胜过整理得一干二净呢!有的办公桌上堆放着好多的书籍,书本更是横竖不分的乱放,乍看之下,真是杂乱无章。如果旁人看到这种杂乱的桌子,一定会皱着眉头说,"这根本就不象是管理者的办公室呀!真是窝囊透顶哪!"不过以你来说,这倒是最容易进入工作状态的方式。如果一切井然有序的话,效率反而会降低。在别人眼里,可能是杂乱无章,可它却是最能产生效率的状态。这么做的目的,无非是想把书籍放置于自己双手可及的范围内。在这种状况下,工作的进行将更有效率。如果把书籍放置于别处,届时又得站起来去找,这不是太浪费时间吗?

书写用具也是如此,等到书写时才从抽屉里取出来,实在太麻烦了,注意力也将在无形中被削弱。因此,使用频繁的东西,不要放入抽屉或者柜子里,最好放在桌子上面。桌子上面可以杂乱无章,但是抽屉最好整理一下。桌子抽屉越多越好,只有如此,才能够把东西分门别类地放置,又容易取出。因此,不管在办公室或者家里,都应使用抽屉比较多的桌子。

7. 邮件的整理法

邮件在登记以后,还要再保存一段时间。办公室每天都会收到相当多的邮件,如果在收到后不立刻处理的话,将变成混乱不堪的状态,终至无法收拾。为了处理好邮件,应采取这样的方法:首先,把收到的邮件、明信片等,都盖上当天的日期。对于收到的邮件,应尽早地过目。不过,有时碰到急事,或非到外地出差不可时,就无法在当天过目邮件。如此的话,一搁置就是好几天,所以很难判断邮件寄达的日期,甚至迟迟不会回信。为了避免这一点,邮件一寄达,就盖上当天的日期。盖上日期的印戳位置,应选择寄信人姓名及住址的左上端。如此处理之后,不管寄件人的姓名、住址书写于信纸表面或背面,年月日都盖在旁边,这样,就可以一目了然,对以后的分类很有帮助。再下来就是看过的邮件处理方法。办公室有一个"人事录"的档案,里面记载着有关人事的信息。例如——搬家的通知、婚礼的通知、诞生和死亡等等资料。反正,收到这些有"变化"的邮件,就一律把信息转记于"人事录"里面。如此,吸收了必要的信息之后,这些邮件就如同废物。不过,你并不立刻把它们扔掉,仍旧保管一段时间。因为,一旦扔掉原来的资料以后,遇到转记错误,或者误认事实时,就无法证实。在处理邮件时,不管是在家里或者办公室,都在脚旁放置一个垃圾筒,把不必要的东西扔进去。

8. 电话的使用法

以办公室来说,每天都会接到大量的电话。打电话来的人,其目的不一。有重要的急事,也有售货店打来的推销电话,更有不关痛痒的"打哈哈"电话。电话最叫人感到不便的是亲自去接电话,否则,根本就不知道对方的用意。如果说每一个条给的电话,都要一一接听的话,则大半天用于听电话可能还嫌不够呢!同时,对方来电话找某个指定的人物时,碰到该人物正在接听其它电话,或者会客时,只要接电话的人答以"他正在讲话中"或者"他正在开会",打电话的人肯定会说"那么,等一会再打来……"而且,一旦挂断电话,谁也不敢保证他是否会再度打来。这样的话,将无法跟有急事待办的对方联络上,甚至错失些机会。这样,在办公室里面,不管是"谁"打来的电话,秘书都会答以"请你稍等",然后,再把留言条递给你。事先,就跟秘书决定好处理电话的记号。例如你在秘书递过来的留言条上写"W"的话,那就意味着"请对方稍等一下",写"T5"的话,则表示"五分钟,管理者会打电话给对方"。如此,虽然在接待客人,或者正在打电话,仍然可以迅速准确地应付各种电话。

(1)备忘字条必须写下基本要素。以企业界来说,电话是最为重要的通讯手段。不过话又说回来,如果使用方法不当的话,不管是在时间或者效率方面,都会受到损失。因此,应自制"电话处理窍门",以便能够迅速地处理电话业务。如接到电话时的备忘字条,一律采取统一的书写方式。新闻用语有所谓的"5W",规定办公室的人员也使用"5W"的书写方式。即是——"何时"、"何人"、"何事"、"何地"、"如何处

理”五个部分。备忘字条如果包含这些要素，只要看过备忘字条就可以处理，自然可以节省很多时间。

(2)内容比较杂乱的电话，可按不同的目的，书写在不同的备忘纸上。如果对方打来的电话包含很多目的的话，那就必须一面听电话，一面把目的分别书写在不同的备忘纸上。即使是接打给自己的电话，也最好把内容记载于备忘纸上，如此才不至于弄错，看起来一清二楚。例如，你身兼律师、会计师及翻译等职，凡是业务单位一打电话来，往往会涉及法律、税务，以及国际等问题。遇到这种情形，如果又杂又长的全写在同一张备忘纸的话，隔不久之后再看，可能就会感到费力，以致不得不重新写在别的字条上，这样，就多费时间，也不利于提高效率。因此，逢到这种情形，你都应一面听取对方的话，一面根据不同的目的，分别书写在不同的纸上。这样做的话，整理起来很容易，而且也能避免错误。

(3)打电话时如果接电话者不在，最好也把目的说出来。给某人打电话时，遇到对方不在，一般人总是会说“那么，管理者以后再打来”。或者“请他回电话给管理者好吗？”接着就把电话挂断。但是你不应采取这种方式。即使接电话的人不在，应也把目的告诉接电话的人，因为等着跟对方亲自交谈的做法，实在是效率很差的一件事情。就算是旁人替你接电话，对他说“请再打电话来……”，如果他打来电话的时候，碰巧你又不在的话，那岂不是又浪费很多的时间？如果对接电话者说出要点，他就会把“话”带给对方。甚至接电话者就能直接解决你的问题。以企业界来说，除非必要保密的范围，否则，不一定要等到某人来接电话时才说出目的。为了减少不必要的麻烦以及节省时间，不妨把“目的”告诉接电话的人。

(4)请对方在指定时间内打来重要电话。为了有效地利用电话，不妨请对方在指定的时间内回电话。有些人不会在电话里把目的完全表达时，往往会说：“以后，管理者再打电话给你。”遇到这种情况，一定会毫不放心地问他“管理者何时接到你的电话呢？”因为有很多人口口声声说“以后再打电话给你……”然而，却是黄鹤一去不复返了。有些人虽然不会食言，仍然会打电话来，但是，往往得等上一、两个星期，实在叫人干着急。如果，一开始就请对方决定打电话的时间，他就不好意思食言，一定会按时打来，你当然也不必心急，更不必为了等对方的电话，而呆在家里不敢出门。为了提高工作效率，不妨活用这种“指定时间”。

(5)从出差地给公司打电话，必须先计划好时间。在指定时间内打电话或者接电话，对于出差等情况也十分有效。从出差地跟公司打电话联络，是一件非常重要的工作。反过来说，公司跟出差人员打电话联络，也是一件不可缺少的工作。然而，好不容易打了电话，却碰到对方不在，或者正在讲话中，使得简单的目的无法传达。为了防止这类的“麻烦”事件，在出差以前，一定要说好每天往回打电话的时间，以及指定接电话的人。这样，遇到你从出差地往回打电话时，就能够完整的指示部属，提出的报告，同时，部属也会完整的告诉你，在你不在的期间里，有谁打电话来，发生了什么事。如此，就能够迅速正确的做出指示。又如在清晨及夜间等，办公室没有人的时候，为了方便联络，都应活用电话录音，以高效地利用时间。例如你在从事片刻不能离开现场的工作时，一旦电话中断，效率就会大打折扣。遇到这种情形，不妨使用电话录音的方式。

必要的话，可以每隔一段时间，听取电话录音的内容，再给对方打电话，如此，才不会怠慢对方。

(6)利用 MONITOR 的功能及无线电话，有效率地使用等待时间。你有时打电话，虽然打通了，但是对方并不立刻说话，或者听电话，则屡次要求“请稍等”。又如打电话询问政府机关时，对方为了调查，或请示上司，常常会发生这一类的事情。而且，这种所谓的“稍等”，往往会长达两、三分钟。在这个时间内，打电话的人只好静静地等待。虽然每次只有两、三分钟，但累积下来将会在时间上造成很大的损失，等待的人也会坐立不安。

为此，办公室专门安装具有 MONITOR 功能的电话。经过这样的安排，一直到对方的声音在扩音机里响起来为止，可以放下受话机，从事别的工作。既然不知道对方何时会“开腔”，你大可不必呆呆地等待下去。使用装置了 MONITOR 电话机的时候，即使电话铃声响了起来，也不必去管它，一直到扩音机传出来对方的声音，再去接也不迟，可以说是非常方便。

除此之外，使用无线电话也非常方便。例如，你可以一面利用电话跟对方交谈，一面在屋子里自由的走动，到书橱找资料，甚至一面记录对方所说的要点。

(7)使用附有收费显示的电话，可以同时节约时间与金钱。最近，电话又增设了种种优异的性能，你不妨把它积极加以活用。办公室一旦使用“附有通话时间与费用显示”的电话机，通话时间与费用就会同时被显示出来，就算你不愿意，也会意识到通话的时

间，以及不断上升的费用，这样自然就会很有效率地使用电话了。

9. 午休利用法

把午饭的时间延缓一小时，就能够更有效地活用时间。

你一个人身兼三职，而且，又能在不同职务中，干得有声有色，以致有不少人认为你一定是在废寝忘食地工作。其实，这是一种误解。你三餐照吃不误，除非碰到特别的事情，否则的话，一夜也睡上将近八个小时。忍着饥饿及困倦，面对着桌上工作，绝对不会有好成绩，注意力只会减退，结果是整体的工作量并不会增加，劳累过度又使健康受损，叫人后悔莫及。因此，不管工作如何的忙，都不应不吃饭。不过，对于中午一个小时的休息时间，却要想尽办法把它有效地利用起来。利用中午一个小时的原则，是把中午的休息时间延后一个小时罢了。即把午后一点到两点，划定为休息时间。只要是上班族就可以明白，中午十二点以后，每一家饮食店都是人满为患。想坐下来吃饭的话，有时还得等待呢！根本谈不上饮食的乐趣。关于这个问题，只要把中午的休息时间延后一个小时，就可以获得圆满的解决。到了下午一点以后，饮食店再也看不到人满为患的现象，不会在慌张的气氛下用餐。也不必找有空位的饮食店，或者等着占位置。正因为如此，进食后将有一段时间可自行支配。这种“时差”的活用，对于规定中午十二点为休息时间的公司来说，或许很难照办。不过，根据各人的情形，可以稍为提早时间休息，或者利用午休时间会客，以达到活用时间的目的。对某些人来说，一向都利用时间会客，或者跟朋友见面。时常跟不同职业的人接触，或者跟老朋友保持联系，不仅可以获得新的信息，又可以从别的角度看看自己，以及自己所从事行业的优势，而且可以使气氛轻松，实在是一件很有意义的事情。如果想安排一个日子见面的话，彼此也许会感到难以配合，结果呢？只好一拖再拖。如果选中午时间会客的话，彼此比较容易配合，而且又不必如夜间的交际一般，多喝几杯。因此，可以在不破坏自己的生活步调的情况下，跟多数人沟通。遇到吃午饭及必须会客时，你都会预订一桌的饭菜。这样，客人一到就可以立刻入席，不会浪费时间。宾主都能够在愉快的气氛下交谈及进餐。

三、中饭到下班时段促效法

1. 开会的方法

为了防止开会迟到，不妨活用“零数效果”。管理者由于职业上的关系，不仅要主持自己办公室的会议，有时也得参加外面各种团体的会议。外面的会议一向很冗长，一小时能够结束的会议已算很短，有些会议甚至长达两、三个小时。如果耗费了这么冗长的时间，内容能达到充实的境地，那就没有话说。糟糕的是，跟主题无关的废话连篇，以致延长了时间。除此之外，会议开始时间不确定，也令人恼火。有一些人生来就缺乏时间观念，分明说好下午两点钟开会，这些老兄往往会延迟十分或者十五分钟才到达。使得其他准时赴会的多数人，白白浪费了十到十五分钟。如果以十个出席者计算，总共浪费两小时左右，这个数目未免大了一些。为了避免浪费时间，管理者每逢主持会议时，总要实行几种“防止迟到的对策”：其一，是把开会的时间设定于“两种十五分”等有零数的时间。正因为大家都习惯于“×点钟左右”，以致把一点五十分，两点十分都看成“两点左右”。于是，就加上了“十五分”的零数，这样，开会时刻并非“几点左右”，而是被特定于某一个焦点时刻。经过这么决定，老是迟到的老兄，开始变得很积极，顶多只延误两、三分钟。这就是“零数效果”。乍看之下，并没有什么特别，然而，效果却是相当的惊人。另外有等待迟到者的“前例”，那么，在全体尚未到齐就召开会议的话，势必有不少人会抱怨说“为什么不等管理者一下呢？”可是，一旦大家都养成这种意识，浪费时间将有增而无减。因此，事前就应该采取上述方式。既然一开始就说清楚，就算在全体尚未到齐之前召开会议，后来的迟到者也不至于抱怨，按时开会者也不至于抱怨。同时，准时开的出席者也不至于浪费时间。只要彻底地实施这个原则，就动辄会有人迟到。

2. 会议准备工作很重要

以会议来说，其进行的方式，有时也会存在很大的问题。一般人都有一种固定观念，认为所谓的会议，是坐着喝茶而进行的那种“玩意”。而且又一致认为，越是重要的问题，越需要耗费时间讨论。但是，世界八大会计事务所之一的某机构，不管是多么重要的会议，会议参与者往往站在走廊谈论几句，一下子就把问题解决了。管理者要积极地采用迅速的谈论方式，同时也明白了一件事，那就是：所谓的会议，并不一定要浪费时间，不管是如何重大的决定，只要有心的话，在短时间内就可以处理妥当。不过为了达到这个目的，在会议开始以前，就非要做一种准备工作不可，以便提高出席者的意识。因此在开会前，就应叫几个人（出席会议的人）提出“必须讨论的内容”、“其问题点”、“解决的方案”、“每一个解决方案的利

弊分析”、“本人所下的结论”等的问题，把它们列举出来以后，再复印几份，在会议前分发给每一个与会者。经过如此的处理以后，在召开会议以前，已经提高了出席者的问题意识。这以后，只要针对重点，展开若干的质疑讨论，即可形成决议。

如果不经过这种步骤而集合的话，全体必须从“无”的状态开展讨论。在这种状况下，往往必须经过一个小时以后，方能够使问题明朗化。有时经过很长的一段时间，仍然不能获得结论，甚至必须“憋”到下一次的会议。在没有可靠充足的资料的情况下，搬出几个“假设”谈论，只有浪费时间罢了。不如在该资料到手以后再讨论，这样才会产生立竿见影的效果。不过，在这以外的场合，如果胡乱的讨论问题的话，只能浪费时间。只要事前的准备工作进行得很好，就不会变成“消极性”会议。

为了使会议能够“迅速”地进行，除了上述的准备活动必须充实之外，最好能事先确定会议结束的时间。人类的心理很微妙，一旦知道时间很充足，紧张感就会消失，效率也会跟着降低。所以只要确定“结束的时间”，就可以使人产生注意力。遇到这种场合，如果跟会议开始时一样利用“零数效果”的话，效率将大为提高。

3. 洽谈时间使用法

（1）面谈时，不妨事先询问对方“有何贵干？”如此才能有效地使用时间。通常，应尽量把面谈挪到午后进行。如果在上午做这件事的话，给秘书安排工作、必须尽早办完的电话联络等每日的必做差事，就非得挪后不可，使得一天的工作不能圆满地进行。这正是上午某些人不进行会客的原因之一。同时，下午的时间使用于会客，因做案头工作而感到劳累的大脑，往往可因此恢复清新。不过话又说回来了，下午的时间并非无限。以个人来说，除了会客以外，还有一大堆的工作。除非在短时间内，从事有效率的交谈，否则的话，再多的时间也不够用。因此，对方表示要面谈时，就应叮咛秘书尽量地详细询问对方的“差事”，如果在没有任何准备的情况下，就与对方交谈，除非你手中握有对方的资料，或者对方当场就告诉之你急于想知道的事情，否则的话，只是浪费彼此的时间。又如虽然通过电话，已经知道对方有什么“差事”，还是会叫秘书把重点记录下来。只有如此，能够有效地使用会客时间。有时，自己认为脑海里已经有了答案，但实际交谈时，往往会漏掉重要的部分，或甚至语气不肯定。因此，还是记录下来较好。例如谈及法律方面，必须写出“何月何日何地发生了何事”；碰到继承问题的话，则必须把家族情况写出来。经过了“书写”的作业后，就能够明显地整理出事实的相互关系，而且一面看记载的事项，一面听对方说话，理解的速度便会加快。如此进入某种程度的理解状态，再跟一个人面谈，在短时间内，就可以进入话题的核心。

（2）跟喜欢摆龙门阵的人面谈时，不妨决定结束的时间。有的办公室有所谓的“会客室”。不过，只摆着开会用的桌椅，接见客人时，一向都利用这些东西为什么呢？理由之一，一般会客用的桌子很低矮，不过适合于一面交谈一面书写。同时，那种坐起来挺舒服的沙发，一旦坐下就有迟迟不想起来之感。根据经验，使用会开用的桌椅，更能够迅速地办好事情。然而，这个世界到处有喜欢饶舌头的人。这种人跟他碰面时，久久不进入正题，尽是在不重要的话题中打转，就是事情已经办完，还是“依依不舍”地说一些无关痛痒的话儿。或许，他的话会带来重要的信息，然而，预定要做的事情太多时，如此的被“轰炸”，实在叫人吃不消。所以，在会见客人时，不仅要规定面谈的时间，在听到对方的叙事之后，还要迅速地判断所需时间，再决定面谈到“几点几分”为止。如果事前有如此规定的话，就不至于拖拖拉拉地谈上一大堆。而且，时间的限制，又能够产生一种紧张感，使交谈变得紧凑，言之有物，内容精简而有力。不过，所谓限制面谈的时间，对某些人仍然不能产生效果。遇到这种场合，最后的一张王牌就是告诉他，你必须跟另外的人面谈。如果他仍然不识趣的话，那就索性对他说“从几点几分开始，管理者又得去赴约……”可以如此地提醒对方。最叫人感到百思不得其解的是：“管理者又得去做一件重要的工作”，对喜欢饶舌头的家伙往往不太有效，但是，说出了“管理者还得去赴一个约会”，他们就会识趣的告辞。想不到这话如此具有说服力。除此以外，对于迟迟不说出来意的对象，总是要想尽办法，叫他尽快地说出来意。唯有如此，才能够大幅度地减少时间的浪费。

（3）等人最好选在书店等能够有效使用时间的地方。为了出席会议或者商讨某事，几乎每个人都有在外面等待对方的经验。遇到这种情况，第一个考虑的条件，不外乎“容易找到”的地方，至于其它的条件则很少被考虑。事实上，只要较好地选择等待的地方，即可使时间的损失减低到最小程度，甚至把等待的时间当成“活的时间”使用。

通常，一般人最喜欢选某个广场或火车站的剪票口为等待场所。如果由来选定等待场所的话，绝对

不应选择这两种地方。因为那些地方很杂,难以开展联络工作。选择这种场所的话,一旦碰到预料以外的事故,或者临时有急事,则无法在约定时间为到达现场;由于无法联络,对方只有干等一回。为了防止浪费时间,在决定等待的场所时,首先必须考虑的是:“容易联络的场所”;

同时也应考虑到,是否能够有效地使用等待的时间。如果对方能够准时到达,那就没有话说。最怕的是对方迟迟不来,或者由于你顺路而提早到达,遇到这种情形,如果只能站着等的话,那就不能好好地活用这一段时间了。最适用于等待的地方是“书店”。预先就告诉对方你要在书店那一层、那一个角落。这样,对方就不必在店里到处寻找。应在对方到达以前,翻翻新出版的书籍,或者刚出版的杂志,借此寻找自己所必要的信息。这样做的话,等人时间就不会感到焦躁不安,还可以活用那一段时间呢!只要是大型书店,由于目标很大,对方不费力气就可以找到。到必要时,也可以拜托书店的服务人员使用扩音机叫人。由此可见,书店是最理想的等人场所。

4. 名片——人事信息的管理法

(1)对方给我名片后,立刻在背面书写有关他的信息,再分别存档。不管拥有多么庞大的信息里,遇到必要时,如果非得翻来翻去的话,那么它的信息价值就减半了。

“人事信息”方面也是如此。遇到你想跟某人联络时,如果不能立刻知道对方的电话号码,那么工作就不能顺利地进行。又如碰到自己专业以外的难题时,是否有合适的资料提供者,将大幅度地影响你的工作效率。遇到这种情形,纵然认识这方面的专门人材,但如果不能及时获得有关他的信息,那就等于糟蹋了这个人才。为了提高工作效率,必须在平常就把人事信息整理好,以便缩短寻找的时间。对一般人来说,有关重要人物的信息,都应根据其作用,分成“名片档案”、“住址录”、“提高事录”三种档案。绝大多数的资料来自对方的名片。人类的记忆往往不太可靠,有时隔了一段时间之后,抓起一张名片瞧瞧,虽然印着人名、头衔等,然而,脑海里却想不出“他”是怎样的一个人?因什么事跟他碰过面?鉴于此,每次对方递给你名片时,你都应尽快在名片背后添上对方的资料。其中必须添“碰面的日期”、“场所”、“何事”以及“介绍者”,有时也添上对方在交谈中泄漏出来的信息。例如,他的专长、兴趣、出生地、他的秘书姓名等等。经过如此处理,就是数年不见的人,只要瞧瞧那些记载,就可以想起他的一切,交谈也能够很熟悉地进行。记好备忘录后,也能使对方的一切,长久的留存在你的脑海里。这种做法,必须在你对他的印象还深刻时进行。这些往往是跟对方分手后,或者搭电车回家时进行。这种写满了信息的名片,在转记到“住址录”、“人事录”以后,再归入透明的名片档案里。这种档案夹的正面以及背面都属于透明的那一种。如此处理以后,不必抽出名片,就能够看到名片背面的记录。如果必须一张一张地抽出名片的话,那就不合乎节省时间的原则。

处理名片的另外一个特征是,不根据姓氏的英文字母排列,而根据不同的职业、公司来分类。或许有人会认为,根据姓氏的英文字母分类,不是更便于寻找吗?话虽然不错,可是你不知道他的名字。不过,你仍然记得他是某公司的主管,或者是在办某件事时认识了他。既然有了这个线索,你就可以从他所属的分类中找出他的资料。如果不是这样的话,则必须从好几册的档案中,一页一页地翻找,这样就不合乎节省时间的原则。住址录可根据英文字母分类,名片则根据不同的公司与专长分类。这样的话,寻找起来比较迅速,更合乎节省时间之道。

(2)住址录以方便更换和容易寻找为原则。在人事信息中,住址录可说是使用频率最高者。以一般社会大众所使用的住址录来说,机能方面实在很差。最明显的缺点是,信息的更换难以进行。最初填写时,虽然完全根据英文廿六个字母的顺序排列,但是等到非填写新信息不可时,只能填写于最后的几行。同时,不用的信息也不能清除。而且寻找起来也烦杂,又会形成多余的空白。最大的缺憾是住址录一开始能够填写的信息量就受到限制。因为不能增加页数,一旦超过了一定的人数,就得再准备新的住址录。以个人信息的记入栏来说,只有一行或者两行,因为空间太狭窄,很难把所有必要的资料都填写进去。办公室所使用的住址录。是活页式的并且个人的信息呈现为一人一张名片的插入式卡片,这样,每一页都能自由地插换,卡片也可以取出来,自然就可以在姓氏或英文字母的顺序之下完完整整地排列,不必要的信息也可以删除,因此不会浪费空间。由于每一张卡片同名片的大小一样。因此,可以填写住宅、上班地点的电话号码,以及其它重要的信息,而且在普通状态下,只能看到最下面的姓名。所以,在寻找时,别的信息不会进入眼帘,寻找起来就容易多了。如果把它们抄录起来的话,就会变成姓名录,可以做为贺年卡寄出的核对单。“所谓的住址录,本来就是如此……”如果囿于这种传统观念的话,不仅会感到不方便,而

且会重复着浪费时间。不过，只要你有心寻找，还是能够找到适合于你使用的“道具”。

(3)使用“人事录”，以拓宽人际信息网。除了上述的名片档案、住址录之外，你还应自制所谓“人事录”的档案，时时加以活用。这也可以说是人事信息的“大全”。它不只记载对方上班处的资料，还囊括了对方的经历、家族成员，近况等私人信息，使人一目了然。关于这一点，要有更具体的说明：

首先在用纸方面，必须使用比较厚的卡片。每一个人使用一张。上面记载“姓名”、“出生年月日”、“性别”、“第一次见面的日子”、“学历、“职业”、“籍贯”、“工作地点”、“现在的住处”以及“家庭”等等，尽量地把已知的信息都填上去。所谓的“籍贯”，并不一定指户籍所，而是指对方现住地址以外，更能够确实地联络到的地方。这一项记载遇到本人被派往国外时，最有帮助。又如，变更比较多的“上班地点”、“现在居处”，以及“家庭”栏，一开始就留下很大的空白，一旦有了变更，立刻更正。卡片的背面当成备考栏，用于记载对方的近况。例如对方在贺年卡上写着“今年二月起预定到美国留学”，或者“今秋将结婚”的话，那就把日期一块记下来。仔细地把近况报告都记录的话，最有助于人际信息的拓宽。有些人，每年都要寄出两千张以上的贺年卡，而且每张贺年卡都要写上一、两行字。遇到这种情形，你只要看看备考栏，就能够胸有成竹地写下去。即使是好几年不曾见面的朋友，只要这几年的信息，被做成记录保留下来的话，再见面时，就不愁没有话题。

(4)人事录分别使用英文字母和职业索引，以加快寻找速度。使用英文字母和职业索引的人事录，将成为你的最得力的助手。不过，由于数目很多，取出信息时非快速不可。做法是：

首先，在卡片的右上方设置“英文字母索引栏”。原则上，在一个人的姓氏上，利用姓名中的头一个字母。

例如“林天冲”，则记为“L、T、C”。“陈”、“刘”等，同姓有好多个人的情况，则除了姓以外，连名字的头两个字母也记下。然后，并采取“A”行“B”行等的大致分法。如此处理，只要瞧瞧索引栏，就可以很快地找到必要的信息。除此之外，为了更有效地活用这种人事录，也可从职业等其它角度开始寻找。人事录的上端印有A到Z为止的英文字母。每一字母上都开一个小洞，每一个字母也表示对方的职业、经历，或者跟你的关系。

例如，对方是律师的话，使用英文LAWYER的“L”表示，注册会计师则是以OPA的“P”表示。

在这些字母中，把表示本人的字母洞上部分去掉归档。

例如，你需要金融关系的信息，而且已经把银行职员列入名单的话，你可以使用一根细棒，刺入银行的“B”洞，再把它挑起来，那么，只有“B”，也就是银行职员的卡片会存留于下面。或许有人认为这种信息，应该由电脑来管理更有效率。然而，用软件同时处理三千人的信息时，还是采用卡片的方式比较容易管理，同时也比较实用。

5. 利用贺年卡上的“最新信息”更换人事信息

不管是住址录、人事录、人事信息，都是越新越好。但是，要使对方的近况，在丝毫不漏的情况下，反映在你的资料上，实在是一件非常困难的事。遇到对方搬家，或者调职时，如果对方通知了你，你就应该立刻修正住址录、人事录。如果不能获得这种信息的话，你所持有的信息，将跟现实有出入。为了修正这种信息的不适合处，只好活用贺年卡。每年都会收到两千张以上的贺年卡，这个数目占去人事录所登记的三分之二人数。由贺年卡取得对方的最新信息后，旧的信息就会焕然一新。贺年卡上面，有不少除了住址以外，还添写家族的私人之事。所以，它所包含的信息量比一般问候式的信件还要多。由此看来，贺年卡可称之为“人事信息的宝库”，你怎能不活用它呢？不过由于张数太多，除非采取某种程度的系统化作业，否则的话，将耗费大量的时间。以办公室来说，并非把当日收到的贺年卡，在当日内就处理完毕，而是等到差不多都收齐时，即过了阳历年以后，再把它们依据26个英文字母的顺序排列。如果贺年卡上写着新居落成、结婚、子女诞生，或者对新年的展望，那就把这些信息添写在人事录的备考栏。有不少人认为，既然想要拥有大量的信息，那就得到处收集。其实，你身边就有不少可以获取信息的材料。虽然只是一张贺年卡，只要好好地活用，仍然能收集到不少的信息。

5. 自管理者管理的方法

(1)积极利用情绪良好的时段，以提高工作效率。想做某一件事情，但是懒得动手。这种所谓“缺少干劲”的状态，相信每一个人都曾经有这种经验。有一些人说，遇到这种“没劲”的场合，只要自己勉强干上三十分钟到一个小时，注意力就会慢慢的产生，效率也会逐渐的提高。不过采取这种做法，在到达“干劲十足”以前的三十分钟乃至一小时之间，工作效率很差。因为勉强工作，你在总精神方面免不了会感觉

到痛苦。基于此，绝对不能称之为良策。以你来说，遇到“不起劲”时，就会立刻把手边的工作置于一旁，再从“非做不可的工作”之中，找出自己最喜欢的工作，立刻着手去做。因为是自己喜欢的工作，自然就会产生工作热情，效率自然也会提高。总而言之，一开始就制造“有劲”的状态，然后再着手于你感到“讨厌不想做的事情”。如此，你就不会感到它像先前一般，叫人做不下去。一旦培养出“干劲”想要有效率地进行工作并不难。

又如，好不容易迸发出干劲，却必须为会客或者参加会议而离开。遇到这时，你会保持原状，就这样的离开。使用的资料以及书本仍然打开着，圆珠笔也随便搁下来。假如离开办公室时，把桌子整理干净的话，当你再回来时，又得耗费一些时间准备，否则，根本就不能进行工作。更坏的是工作停止前，好不容易才产生的干劲，如今又消失了。如果桌子上面仍然维持原状的话，在短时间内就可以恢复“干劲十足”的状态。为了提高效率，你不妨试试看！

(2)为了提高效率，不妨在接近限期时，仍然做别的工作。很多人都认为，只要耗费时间工作总能够完成任务，实际上不见得完全如此。时间太充足的话，势必将在无关紧要之处多耗费时间，做起事来拖拖拉拉，缺乏一份紧张感。从你来说，除非接近限期，否则的话，都是先做别的工作。只有到了“不做将会来不及”时，才着手做本份的工作。

处于这种情况时，由于限期将至，自然地注意力就会增高，效率也会转好。由于不能为其它事分心，完成的工作不但能够紧抓要点，同时显得简洁有力，效率也得到提高。管理者称之为“期限届满的效果”。

参加会计师考试时，方才能感到那种效果。会计考试及格率只有百分之十几，这及格率看起来并不太困难。不过，到了第二次考试，只有前两次考试合格者才能参加。两次考试总算起来的话，及格率还不到百分之一，被称为最困难的考试，合格率也只有百分之一，可见会计师的第二次考试有多么的困难。那时，真正准备应考的时间，比别人慢了一年以上。想不到，凭这种“时间不足”的情况，产生了爆发力，只经过短时间的准备，就通过了第二次的考试。从此以后，在日常生活里，也可时常活用“限期将届”的效果。至于所谓到期日还很长，不宜着手做事的方法，还有一个有利点。那就是能够缩短收集资料以及构想的时间。

人类是很奇怪的动物。一旦脑海里惦念东西时，就能够很敏感的引起反应。不管你是为别的事情找资料，或者是观看车厢里的广告，只要碰到有关的记载，就会感到眼前一亮。关于构想方面，只要内心有问题意识，碰到有关的事情，立刻就会产生很好的构想。如果很早就开始工作的话，为了寻找资料，树立构想，必须耗费很多的时间，东找找，西看看，很难拿定主意。例如实际开展工作时，才发现了新的情况，甚至再产生更好构想的话，反而令人内心感到混乱，而不知何去何从。开始工作后，虽然已经产生了问题意识，但是，仍然没有真正着手进行，反而处理其它的工作，这也正是所谓的“发酵时间”，能够使工作效率更为良好。欲有效率地进行构思还不确定的工作，这种方法最能发挥效用。

(3)感到效率直线下降时，应该“积极的休息”。上午时间，脑力大都不差，但是到了下午，由于疲劳的累积，工作效率将逐渐下降。遇到这种情况，适度的休息是必要的。然而，遇到休息时，大多数的人都面对桌子，一副惘然若失的样子，好像有一种不愉快的念头，即休息就等于浪费时间。在你的观念里，工作效率一落千丈时，勉强打起精神工作，就是一种浪费。与其驱使浑浑沌沌的头脑“长期作战”，不如以适当的休息，使精神恢复清爽，如此才能提高工作效率。一旦感觉到效率明显降低时，就会立刻休息。遇到这种情况，通常休息三分钟也就足够了。或许有人会认为三分钟未免太短了吧？其实，这已经足够了。如果休息的时间比三分钟更长的话，再度开始工作，欲把头脑恢复到原来的状态，那就得耗费较长的时间，效率反而会降低。多数人认为，“休息”是指身体的静止状态。不过，管理者并不这样认为。遇到这时，管理者会积极地听自己喜欢的音乐，并且轻松地做体操。坐办公室而感到疲劳的最大原因，是长时间保持同样姿势造成的。遇到这种情况，只要使僵硬的肌肉恢复轻松，血液的循环就会转好，头脑也会感到清醒。不仅单纯使身体舒服，最好也使精神放松下来，以便再开始工作时能提高效率。称此为“积极的休息”。因为疲倦而不活动的话，身体固然可以达到休息的目的，但是头部并没有得到休息，如此对于提高工作效率是毫无帮助的。

(4)发生麻烦时，先使精神轻松一下，然后再开始工作。管理者使精神转为轻松，不仅仅是对疲劳有效。例如在工作方面发生了麻烦，精神上受了打击，使用这种方法也非常有效。就像做错了事，被上司骂得狗血淋头，顾客抱怨发牢骚时，将有很长时间，叫你感到苦恼。心中感到苦恼时，即使勉强地工作，效率也不会提高。这时时，必须使自己轻松一下。不过，

碰到麻烦时的轻松方法,不宜用消除疲劳的方法,使身体休息,或听听音乐,做一些轻松的运动,必须彻底的改变目标,使自己的精神“焕然一新”。遇到这种情况,最常使用的方式,就是跟人见面。一旦跟人见面时,不管你是否愿意,都得“改换一下头面”。如此一打开话匣子,不知不觉地的就会被对方的说词感染,以致在交谈完毕时,先前的焦虑不安,已消失殆尽了。另外一种方法是投入单纯的工作。

总之,使用头脑的工作,碰到心境不好时,非常难以全心地投入。最好以十分钟或二十分钟的时间,投入单纯的工作。如此,内心就会逐渐地风平浪静,新的干劲也会跟着产生了。像整理资料、整理杂记本都很不错。不过,在某些情况下,以上种种办法实在无法使自己保持轻松。为了应付这种情况,常常要针对各种麻烦,想出使自己保持轻松的方法。

例如,你不妨把麻烦分成 A、B、C 三级,遇到 A 级麻烦的话,让你自己保持半天的轻松,无牵无挂;若是 B 级的话,则保持两个小时,如果是 C 级,则保持三十分钟。经过如此决定以后,遇到有麻烦时,立刻就会萌出使自己轻松的念头。

(5)利用六分钟为一单位的行动记录表,就可以发现“看不到的时间”。常常听到周围的人老是把“没有时间……”这一句话挂在嘴边。有些人为了争取更多的时间,甚至削减自己的睡眠时间。以长远的眼光来看,缩短睡眠时间,将在效率方面带来负面的作用。与其这样做,不如重估一下自己使用时间的方法,再仔细的思考,如何才能够把时间更为有效的使用。虽说重估一下时间的使用方法,然而,缺乏具体资料的话,实在很难以做客观的判断。奉劝管理,不妨书写一下自己的行动记录,即记下几点几分到几点几分做了些什么?以办公室来说,全体职员都使用“时间分析单”(以每六分钟为一单位,记录各人的工作。)提议以六分钟为单位,是因它为一小时的十分之一,即等于零点一小时,合计起来比较方便之故。实际地做这种记录的话,就可以获得种种的资料,对于提高工作效率,有效地活用时间,以及休息的计算方面,都非常有帮助。

最大的收获,不外乎是能发现时间如何的损失掉。或许,你自己以为分秒必争,很快地就能投入工作中。实际上,你却是拖拖拉拉的人。例如,必须耗费很长的时间,才能实际的投入工作中;或者集中一次就能做完的工作,却分成好多次,拖拖拉拉地做着。看了诸如这般“眼睛看不到的时间耗损”,这种时间分析单,就可以一目了然。同时,把这种记录累积以后,就可以从过去的资料中,推测出某种工作需耗费多少时间才能完成。即使有很多种方法,凭显示的数字,仍然可以找出最有效率的方法。正因如此,工作进度比较容易制订,进行的方式也会显得更有效率一些。在你想购进新的 OA 机器,或者某种文具时,也可以凭过去的资料,算出某人一年可以节约多少时间,再凭此数据决定购买与否。书写行动记录表的好处,可以说不胜枚举,至少,它可以把你日常不重视的“东西”,改变成具体的数值,使它变成视觉的东西。在平常,习惯于凭主观的记忆来考虑工作方法。然而,一旦把它变成客观的资料,就会察觉到实在太独断专行了。不过,一察觉到这件事以后,即可发现有效的使用时间方法,实在多得不胜枚举。因此,并不一定要耗费很长的时间,来书写行动记录表。其实,只要尝试一个星期,即可受到提高效率的各种启示。

(6)对于感到厌恶的工作,可准备“成功报酬”给自己或家人,以激发干劲。人类对自己喜欢的工作,可以长久的集中精力。反之,如果是自己厌恶的工作,仅仅数分钟就会感到痛苦异常。有时实在提不起劲,真想半途放废呢!但是,工作岂能说不做就不做?大多数的人在责任感和紧迫感的驱使下,勉强的做下去。然而,在强迫之下做事,效率是绝对不可能提高的,只能应付的拖延下去而已。于是,管理者就挖空心思,想起这个问题“如何使苦差事在比较快乐的气氛下进行呢……”,但是,工作的内容往往很少能够改变,至于所谓的“快乐”,只好由自己来制造。想来又想去,管理者认为单纯而最有效的方法,莫过于准备一份“成功报酬”,告诉自己做完工作,就能立刻去“做某某事”。这里所谓的“某某事”,只要是任何对你有吸引力的东西都行。例如,写完了这份报告书,就可以跟女朋友去逛街上馆子,或者去看那部一直想看的电影。如果是短时间内就能完成的事,就告诉自己,做完这项工作,立刻去喝一杯香醇的咖啡。相信很多人都有这种经验,那就是在小学的时代,遇到考试前,父母对你说“这一次考试的成绩很好的话,管理者就买那件你想要的东西送给你。”为了得到梦寐以求的东西,对于自己厌恶的科目,只好狠下功夫。管理者所说的“成功报酬”,原理就跟这件事相同。

唯一不同之点,就是必须“自己奖励自己”。或许有人会认为那是哄骗孩子的勾当。不过,在请你如此想以前,先试试看。虽然是叫你感到厌烦的工作,一旦做完了,就可以享乐,想到这些,工作的“干劲”和

效率会截然不同。如果想更进一步提高这种效果的话，那就把“成功报酬”扩大到家人身上，跟他们来一个良好的预约。管理者有时会对家人说：“待管理者完成了这个工作，管理者就带你们到海外度假。”甚至也决定了出发的日子，准备好机票以及住宿的饭店。如此把一切具体化之后，就很难以改变预定，也能够增强妻儿的信心，到了这种地步，自然就会产生无比的干劲，一心一意地把工作做完。

对家人准备成功报酬的话，不仅能够提高你自己的干劲，甚至能使家人协助你。尤其是工作可能会拖长时，更具有神奇效果。不过，对于这种“成功报酬”，有一点必须特别注意，那就是达到“报酬”之路不能太长，纵然有很多乐趣可享，中途也很可能受到挫折。最好把“成功报酬”放置于伸手可及之处，如此才能够激发干劲。

因此，在从事困难的工作时，不仅是要准备一份“最后的成功报酬”，最好在实现中间目标时，也给自己准备一些报酬。

(7)只要把日常的工作“格式化”，就可以防止工作的错误与疏忽。为了使工作有效率的进行，最好把各种“格式化”，即把来自经验的诀窍“格式化”。如此，不管在何时何地，任何人都可以采取最好的方法，在没有错误的情况下开始工作。对于这种工作的格式化，有些公司已经开始实施，不过对成为格式化对象者，几乎都是高度或者复杂的工作。

在日常生活里面，管理者认为可以大幅度的活用“格式化”。实际上，由于工作的诀窍不明了，而引起错误及疏忽者，不仅限于专业工作，就是日常的工作也不能例外。例如你在办公室时，委托别人替你听电话，并且抄录电话的内容。如果抄录的内容，还是不能使你弄清楚对方之意的话，你就得去请教抄录者。诸如此类，如果在一天里发生几次的话，时间的损失就很惊人了。遇到这种情形，就算责备抄录者也不能解决问题。如果事前就规定抄录电话的格式，那就不可能发生错误。在管理者的办公室里，从专业的审查书类的写法，到电话的应答，邮件的处理等日常业务，都规定处理的格式，而且全部的工作人员都懂得其中诀窍。每次有新职员进入公司，都必须弄懂所谓的“格式”。在决定“格式”之际，有一件事必须特别注意，那就是不能一开始就期待“完整”。不管期待如何的完整，仍然会发生意外的事情。因此必须在这种心理下规定“格式”，再经过实际运用后，不断地添加内容。经过如此的过程，才能够完成“活的格式”。对于所谓的“格式”，不妨加入一些小小的信息。以书类的写法格式来说，不妨提出该书类必须走的路程、所需时间、受理窗口的号码、公休日和何时最不拥挤等。这些乍看之下，似乎不重要的信息是否被加入，其效果将有天壤之别。有些人由于忽略了这种小信息，而白跑了一趟，以致大幅度地浪费时间与精力。这种格式，恰如指示到达目的地的一幅地图。看到这幅地图的人，为了能够利用最短距离，走到目的地，必须加入适当的信息。

(8)对于千篇一律的工作，只要怀疑以前的做法，就可以提高效率。很多人以抱怨的口吻说：“到公司上班，每次都做千篇一律的工作，实在叫人感到厌倦……。”的确，每天都依照上司的命令做事，很难以叫人产生干劲。不过，对于这种千篇一律的工作，只要不盲从以往的做法，自己想出一些点子的话，就能够使你感到趣味盎然。在日常生活里，对于那些已经变成习惯的方法，往往会萌出怀疑的念头。例如扣衣服纽扣时，大家都从上面扣起。事实上，从最下面看得清楚的地方往上扣，不是更方便、更快速吗？又例如绝大多数的人放下圆珠笔时，都是把笔尖朝上，其实将笔尖朝下，不是更能够快速的拿起笔吗？只要如此的想，对于这以前若无其事的动作，你当会感觉到非常的新鲜。在工作方面亦复如此。碰到你想书写的报告书，而不能顺利地进行时，不妨稍为改变一下想法，先从你能够写出的地方着手。如此，由于受到前后段关系的启示，本来做不出的项目，突然使你一泻千里的发挥出来。如果拘泥于文章必须从第一段开始写的话，即囿于传统的观念之中，则必然浪费很长的时间，等到首段出现了，才能继续地写下去。在这种情况，能不感觉到厌倦才怪呢！对于日常工作方面，不妨对“常规”表示怀疑。如此，对于你认为千篇一律的工作，可能会有新的发现。

(9)知道自己能够集中精力的限度，即可把它利用于提高效率。不管干劲如何的充足，人们能够集中精力做一件事的时间，总是有限度的。如果无视于这一点，只一心一意地面对桌子坐着，仍然不能提高工作效率，反而会使它不断的降低。你最好弄清楚自己能够集中精力的时间，再配合工作，把工作分成几节进行，如此效果比较好。一般来说，一个人能集中精力做一件事的时间，大约为九十分钟。正因为如此，大学的教授，电影的放映时间都被设定于九十分钟前后。不过，电影的放映时间都被设定于九十分钟则后。不过，这并非铁则，仍然有个人差异。同时，根据工作的内容，能够集中精神的时间也不一样。不管是什么人，只要是自己感到兴趣的事情，集中精神两、

三小时根本就不成问题。如果窗外有烦人的噪音，则能够集中精神的时间也会缩短。集中精神这一件事，往往会受到环境的左右。把这些现象联想起来，当可判断，能集中精神的时间的确有个限度。因此，最重要的一件事情，是从经验中，找出最适合于自己的集中精神时间。一旦获知并把握自己能集中精神的时间，那就能够找出提高工作效率的方法。如果你认为自己集中精神的限度为六十分钟，那就全力投入于六十分钟的工作。做满了六十分钟的工作，休息一会儿，使自己轻松一下，再集中精神另做六十分钟的工作。如此的话，工作效率也会在无形中提高。或者改变工作的内容也不错。譬如做好一段校对的工作之后，改成会客，如此，即可使精神为之一振。一提起工作，有些人以为必须整天面对着桌子进行。事实上并非如此，不时的管理自己，提高效率，这才是真正的工作。

(10)使用"进度表"把必须做的事"视觉化"，如此就能用眼睛体会到成就感。工作必须长期地延续下去，那就必须知道目前完成了多少？还剩下多少？如果不能确实地把握的话，将陷入不安之地，工作效率也无法提高。

因此，必须实现的目标越大，越能够客观的确认其进行状况。为了做到这一点，必须把它"视觉化"。对你来说，遇到报考大学，参加政府举办的考试时，都以自制"进度表"的方式，使目标的完成"视觉化"。在一张纸上画了细小的格子，格子的横面写着完成目标必须做的事情，每当完成一件事情，就使用红色的奇异笔把该格子涂掉。

这样做的话，就可以一目了然的看出，自己正处于起点与目标之间的那一点。对于下一步应该做什么？才能胸有成竹，不至于感到茫茫然。在这种情况下，工作自然能够很有效率地开展下去。

而且，涂掉一个格子所产生的成就感，能够增强对下一步挑战的信心。除此之外，使用这种"进度表"的好处，那就是能看出目标与实绩之间的差距。

早晨在决定工作程序时，虽然列下了今日工作的范围，但是，有时却无法达到这个范围。遇到这时，如果有工作"进度表"的话，就能够一眼看出完成了目标的几个百分点。如果不会达到最后目标的话，又可以当成发现问题点的反省资料。目标只是驱使工作有效率进行的手段，并不一定非完全地完成不可。最重要的是——自己分析目标与实绩之间的差距。如果没有这个过程的话，无论到何时都不可能有进步。

(11)只要意识到自己的时间浪费，工作的效率就会完全不同。一旦认为时间很充裕的话，往往就会毫不惋惜地使用它。工作方面亦是如此。如果认为今天做不完，明天再来，或者加班的话，效率就会一天比一天差。时间也有代价。如果不会在一定的时间内，赚得自己时间价值以上的东西的话，收入将会为负值。正因为如此，时常存有自己时间价值的意识判断。如此，想提高生产积极性的意识就会发生作用，自然就能够很有效率地进行工作。不仅吊儿郎当的德行会消失，而且又能够激发产生提高工作效率的构想。当大学毕业，进入国际性会计事务所上班时，才对时间的价值有了强烈的意识。这家会计事务所的主要业务有会计监查、税务，和财政问题等。几乎所有的经费都属于人的费用。因此，制订收费标准时，都以时间做为准则。因此，不会把时间有意义、有效率地使用的话，报酬可能少于花费。正因为看到企业界严酷的现实，因此才有了"时间并非免费"的意识。一直到今天，虽然已拥有自己的事务所，但是仍然活用这宝贵的经验，时时想着时间的价值。或许对于事务人员来说，欲利用有形之物，比较生产性与时间价值间的平衡，似乎有一点困难。然而，只要从工资、年薪、加班费等的金额，算出自己一个小时有多少"代价"时，你对时间的意识就会大幅度的改变。

(12)完成一件工作之后，尽早地写下问题点诀窍。不管如何辛苦，一旦完成了一件工作，绝大多数人都会满足于结果，而很少去注意其过程。其实，这种态度是不对的，也可以说非常的可惜。越是重复出现错误的工作，越能得到新的窍门和反省问题。如果把这种贵重的"副产品"忽略掉，它就会被赶到意识的角落。遇到下次又得做同样的工作时，就得重头再来。

因此，在做完一件事以后，必定会以备忘录的方式，把跟下一次工作有关的新发现，反省的事项记录下来。如此，把眼睛能看到的"东西"记录下来，下次就不至于犯同样的错误，也不会在同一个地方浪费时间，就算是委托他人，也可以很有效率地进行。

"使用枪的人，拔起枪来很迅速"。枪一旦刺入敌人，不立刻拔开的话，将很难拔出来。因此，刺倒眼前的敌人以后，必须很快地进入下一个情况，因为一支枪，不能同时对付两个敌人。工作方面也是如此。完成一件工作的"结果"，等于刺倒一个敌人，如果满足于这一点，而忘掉"拔出"枪的话，将不可能使其余的工作继续有效率地进行。有道是"打铁要趁热"，重新评估刚完成的工作，应该趁着记忆深刻时马上进行，

才会更有效率。

四、下班到就寝时段促效法

1. 交际的方法

(1)夜晚的交际最好决定退席的时间。“满以为今天可以早点回家,谁知傍晚时,意外来了一个吃请,以致不得不搭最后一班车回家!”具有这种经验的人,为数不少。对于这种夜间的吃请,管理者应尽量避免参加。一般地,酒过三巡,就会拖拖拉拉地说一些毫无意义的话,无谓的浪费时间。

不过话说回来,有时总是难免会碰到推不掉的吃请。逢到这种场合,只好事先言明散席的时间。待时间一到,不妨在不伤及对方的情况下,说出理由,退出宴会或酒席。例如,你可以说:“明天,管理者必须一早就出差……”,或者预先告诉家人餐馆的电话号码,届时叮咛家人打电话来,声称“有急事……”。

如此,早早的结束夜晚的酒席,并非上好之策。那么,什么才是上好之策呢?那就是把夜间的宴请,挪到中午休息时间。以白天来说,一般的会谈,一个小时就足够了。而且,由于中午的吃请,大致上均不喝酒,谈起话来比较中肯。应该利用午休时间会客。在这个被大家所忽略的时间里,一面进餐,一面跟友人重温旧情,与朋友们交换新信息,不但效率好,其乐也融融。

(2)聚会后,如果想拥有自己的时间,那就不要多喝多吃。参加聚会是结交朋友的最好机会,有人邀请参加聚会时,只要时间上允许,管理者都会出席。想结交朋友,那就得腾出时间才行。如果一天会见一个人的话,一年里也只能会见364个人。如果是参加聚会的话,在两、三小时之内,就可以会见好几十个人。白白地坐失认识朋友和跟老朋友交换信息的机会,实在是很可惜的一件事情。聚会一向离不开酒水。有一些人从聚会开始到结束,手中始终离不开酒杯。然而,欲把聚会当成社交时间,有效地利用它的话,应该放弃酒水。好不容易碰到平时难得一见之人,如果把他当成灌黄汤的对象,那实在是太可惜了。有时在聚会以后,必须回到办公室做一些收拾的工作,回到家以后,可能要学习某种东西,因此,酒水不宜喝得太多。在聚会会场时,应少喝酒,而改为吃东西。在聚会会场填饱肚子,至少可以节省吃晚餐的时间。不喝酒,享受吃的滋味交谈的乐趣,即活用聚会的方式。

(3)出席聚会时,以单身最理想,如此才能扩大人际关系。对一般人来说,参加聚会的目的,是跟不认识的人交谈,以便获得新信息,并且扩大人际关系。不过,很多人参加聚会时喜欢带着伴侣,而且,一旦到了会场,就迫不急待地寻找老友,一味的跟老友交谈。

所谓的派对,是主办者根据自己的想法,邀请很多人参加的欢乐宴会。这里不可能像混杂的街市,有一些暴徒,或者精神异常者,以及来路不明者混杂其内。因此,就是有很多你不认识的人,也不必产生害怕的念头。既然来参加聚会,那就应该把自己放轻松一些,积极的招呼参加的人,如此才能有效地使用时间。

到聚会会场碰到朋友时,除了跟他寒暄以外,也请他介绍他的朋友。你虽然不善于跟人搭讪,仍然可以顺利地增加新朋友。而且又有熟人夹在中间,交谈自然能够进行得水乳交融。或者,你不妨事先请教主办者有关出席者的名单,再由主办者介绍跟对方认识。只要采取这种方式,你就可以在毫不费力的情况下,跟你有兴趣的人,或者你想接近的人认识,你甚至可以主动地跟参加的人打招呼,或者分发你的名片,如此都可以收到相当的效果。主办聚会时,应该请全部出席者佩带名片,只要经过如此的安排,就可以使交谈充满欢乐的气氛,也可获得好评。

2. 归途时间使用法

(1)回家途中,把“工作脑筋”换成“学习脑筋”。利用回家途中这段时间,把“工作脑筋”换成“学习脑筋”。回到家里以后,就算有意学习工作以外的事情,但是,往往会显得心有余而力不足。因为想起了白天被上司奚落之事,而愤愤不平;再不然,就是想起明天的大宗交易事宜,而感到忐忑不安,以致无法集中精力。最理想的态度是,一旦踏出了公司的大门,就把公司的事情抛在脑后。不过,越是担任负责阶层的工作,越是无法做到这一点。正因为如此,欲把公司的“工作脑筋”,回到家后就改变为“学习脑筋”,就必须重视从公司到回家的这段时间。搭车回家时,不妨拿出回家后的学习时间表看看,会对昨天剩余的疑问,及回家后将收听的节目产生兴趣,自然会萌生出学习的欲望。如果再翻开跟今天学习有关的书本,或者听听语言教学的磁带,回到家时,你就可以很自然的溶入学习气氛中。或者,到书店翻翻书本杂志,以培养学习的兴趣。反正,以适合自己的方式,在回到家以前,能够把脑筋改变过来就行了。

(2)英文报纸最好在归途中阅读。阅读英文报纸是学习英语的手段之一。你在学习英语时,利用回家的途中来阅读英语文报纸,并固定为每日必做的功

课。英文报纸的好处，在于每天都能接触到鲜活的英文。外语的训练，必须每天坚持不懈地学习，才会有效果。英文报纸跟厚重的教科书不同，它携带方便，普遍的受到读者的喜爱。

英文报纸的另一个好处，是其内容对上班族来说，无异于贵重的信息，而且它的内容趣味十足，自然会让人爱不释手。同时，报纸每天都刊载新鲜消息，叫人百看不厌。

一般地，在学校学习英文，无论是从质还是从量方面上来说，都有过重之嫌。巴多兰·拉雪在评论上说，那种程度的英文，就算是对英、美两国的学生来说，也嫌深奥呢！为了兴趣十足地学英语，最好择其源题者上工夫，如此才能使学习的效率提高。从这个意义来说，面向一般大众的英文报纸，可说是最理想的教科书，它又包括猜谜、漫画等娱乐形式。即使是英文水平并不怎么好的人，也可以挑选自己喜欢的部分阅读。

通常，都是先“预习”早报的新闻内容，再阅读英文新闻的内容。如此，较一般的阅读方法，更能够深刻地把握内容，可成为高强度的训练。即使不阅读全部的报纸，只要阅读一个专栏，也能取得较高水平的训练。

3．回家后的时间使用法

（1）最好别把工作带回家。时常听到一些作家到饭店或旅馆就变成“罐头”。以那种姿态撰写稿子的话，效率就会节节提高，或许，这是受了“限期将到”的影响，要不然就是注意力集中吧？

对于这些人来说，可能待在家里时，一会儿不是接电话，就是接待访客，还有家里的一些琐碎之事等等，使他们无法集中精力吧？固然由家人把这些琐碎之事处理好也未尝不可呢，然而，单是将家人集中于他的身旁，也不可能会受到一些心理影响。

在这种情形下，为了能够埋头工作，他们才选择饭店、旅馆作为工作场所吧！

一提起在饭店工作，一般人总认为跟他风马牛不相及，但是把它改成“在能够集中精力的地方工作”时，那就不是跟你完全无关的事情了。原则上，你不把工作带回家做。

还有一个原因，那就是资料、书籍、事务机器和事物用品的问题。以作家来说，只要有稿纸、笔就能够进行工作。可是，每当要做事的时候，就必须使用这些工具。因此，为了埋头进行有效率的工作，必须待在自己的办公室里。

不过话又说回来了，不管在办公室工作的效率有多高，如果一直待在办公室里势必会感到厌倦，甚至会想家呢！遇到这种情况，都会打电话回家，以便提提精神。通过电话跟孩子说：“你洗澡了没有？”、“吃过晚饭了吗？”，虽然是一些无关紧要的家常话，但是可以提提精神，也可以产生快点完成工作、回家跟亲人团聚的念头。虽然不在家里工作，但是，时常把最低限度的“工作道具”放入皮包里带回家，这是准备应付万一的情况。例如，由于某种原因，预定突然改变，明天早晨必须出差等等。遇到这种情况，只要道具带齐就可以放心。在移动途中只要看看资料，就可以立刻跟某一个人洽谈，好可以在回家的车厢里，完成还没有做完的事情。带“工作道具”回家，反而成为不在家里工作的原因。

（2）有噪音的话，就使用“声音的远近”去处理。回到家里稍为休息，准备读书时突然响起了工地电钻的声音。这时，翻书页的手往往会突然停下来。这种噪音，将降低注意力，往往会干扰读书和学习的情绪。虽然不是很大的噪音，但是附近的谈话声，响起的钢琴声以及音响等，有时也会叫人感到心烦。在对周围的噪音感到心烦时，就应该使用“声音的远近法”，以保持自己的注意力集中。

即使用身旁的小声音来盖过远处大声音的方式，以对抗噪音。使用身旁的小声音，并非指打开音响，而是通过耳机听取自己感到愉快的声音。经过如此的处理，差不多可以完全隔绝噪音。

以这种情况来说，最成为问题的，是应该选择哪一种声音。针对这个问题，首先，使用一般的“音乐”，但是效果不佳，尤其是流行歌曲，往往会使人倾听歌词，反而干扰到读书；接着，再使用古典音乐试试，但是由于声量的起伏很激烈，也使人分心。最有效果的是所谓的“环境音乐”。尤其是听到在高原收录的小鸟啼叫声，以及风吹草动的声音，更能使我的情绪保持安静，自然能够很从容地读书和学习。于是，把这些声音录下来，遇到周围有噪音时，就戴耳机听这种“环境音乐”读书。如此一来，神经也不会绷得紧紧的，可以在很安祥的气氛下读书、学习。一直被噪音困扰的人，你不妨试一试。

（3）只要在愉快时“储蓄”时间回家后的学习就能很容易地继续下去。人类跟机器人最大的差别，不外是能力的大小。

通常只要无故障，机器人可以发挥百分之百的能力去工作。至于人类则很容易受到感情以及身体状况的影响，有时只能发挥50％的能力，有时却能够发挥出两倍的惊人能力。

回家后想学习某种东西时，最好每天以相同的步调进行。但是，有时因工作的关系回家较晚，或者由于疲劳、烦躁，以致无法集中精神学习。像这种情形持续一段时间后，就会叫人陷入近乎瘫痪的状态，学习进度也会停下来。到头来，会叫人感到更为麻烦，以致完全放弃目标。遇到这种情况，时间的“储蓄效果”最为有效。每一个人都有情绪低落而缺乏干劲的时候，反过来说，也有情绪高昂干劲十足的时候。遇到这种时候，不妨尽量地多做一些，把这一天做好的大量工作，充作“时间储蓄”。经过这样的安排，就算不久以后再陷入瘫痪的状态，你也不会因为“没有成果”而感到烦恼。这是你可以使用那时的“储蓄”之故。一般地，陷入瘫痪状态时，最好顺乎自然，切勿勉强。因为越勉强，越会陷得更深。这段时间，不妨离开工作或者学习，跟孩子玩乐，以恢复常态。早些休息，反而会提高日后工作的效率。及早地挣脱出“瘫痪状态”，更能够使“储蓄”的机会增加。只要能够如此地思考，就能够使你在不倦怠之下继续做任何的事情。

4．电视、收音机的使用法

（1）想看的电视节目，不妨录下来再看。“先生你整天那么忙碌，想必没有时间看电视吧？”很多人如此询问。但是，答案是“否”。在家时也看电视，也照常睡眠。一旦回答“管理者喜欢电视播放的影片”时，对方会更感到惊讶、因为他们不知道哪儿来那么多的时间。其实，这并没有什么秘诀，可说是很简单的一件事。对于想看的电视节目，都会利用录像带录下，对于不必要的部分，都飞快地跳过去。在看录像带时，一只手拿着遥控器，把那些广告以及多余的部分删除。经过如此整理以后，在电视上播放两个小时的长片，只剩一个小时左右了。纵然是没有广告的BBC节目，对于管理者认为不重要的部分，管理者还是会毫不吝啬地把它们删除。这么一处理，本来一个小时的节目，只能剩下二十分钟左右了。就算是很高级的节目，真正重要的部分并不多，如此地把焦点缩小的话，在少许的时间内，就可以获得很多有效的信息。反之，一直打开电视，将使人产生一种继续看下去的念头而浪费时间。在这种情况下稍为疏忽，就会浪费掉大半的时间。为了防止养成这种习惯最好把电视关起来，或者只看录像的节目。一旦把电视关掉，你就会想起自己长久以来一直想读的那本书。同时，客厅里没有了电视的声音，你就能够很自然地跟家人交谈起来。总之，你最好在掌握主动权下看电视，不要被电视“牵着”鼻子走。

（2）FEN的新闻节目，对短时间的英语学习有效。当被问及“你在工作以外，想学什么东西”时，绝大多数人会答以“语言”。最近，学习汉语和韩语的美国人，还真不少。不过，仍然以学习英语的人最多。你在学生时代就已经有学过英语，但是想实际把它派上用场还很不容易呢！有很多人看英文能够理解，但是听不懂老外讲的英语。为了训练听力，最好是听BBC的新闻节目。BBC时常插入最新畅销曲子，因此，喜欢收听的人相当多。如果你想提高自己的语言素质听力的话，那就收听短时间的英语新闻吧！

时常收听的新闻节目是“EVERY HOUR ON THE HOUR”。这个新闻节目，首先播报美国发生的大事，有时也采取现场的新闻报道。到了深夜，则播报AP和UPI等的国际新闻节目。若想接触实用的英语，收听这个节目最为理想。刚一开始，只要能够懂一些简单会话就不错了。听过几次以后，耳朵就会逐渐的习惯。你也可以把它录下来，以后再慢慢地听。其实录音最为理想，因为它就可以重复的听好几遍，学习效果也会跟着提高。把这一类英语新闻录下来，每逢闲暇时，就放出来听听。

（3）同时收听两种语言，也是良好的语言训练。在学生时代，为了训练自己的语言能力，上电影院看字幕影片的人，相信为数不少。时至今日，别说是电视机，就连录像机VCD也非常普及，不必进入电影院也可以看到外国电影。你不妨利用这个机会好好的训练自己的外语能力。最好时常同时收听两种不同的语言。例如，利用耳机听英语，而利用扩音机收听日语。两种语言播出来的节目里和有新闻以及外国影片，尤其是每逢到新闻节目，凡是涉及各国的主要人物，发生事件的都市，以及国家的名称时，即可知道它们正确的英文名称，以及正确的发音。如逢到中文的人名以及地名出现时，日本人总会采取日本语式的阅读方法，但是以英语的读法来说，更接近当地的发音，所以，很值得一听。

管理者的兴趣之一就是看电影，因此，顾及兴趣与实际的利益，时常观看两种语言发音的外国电影。观赏电影不仅能够陶醉于有趣的故事，更能够发现外国与本国文化，以及思想方面的差距，实在是有趣的事。

就以美国人跟日本人对律师及审判的不同看法，和对家庭与公司认识的不同，也叫人感到趣味十足。有时，疲备万分地回家以后，实在提不起兴趣学习语言。遇到这种情形，你不妨以这种方式，一面满足自己的兴趣，一面学语言，如此也不失为一个好方法。

(4)想学自己感到束手之事,不妨利用电视讲座。由于工作方面的必要,必须学习自己没有兴趣,或者不擅长的事物时,每一个人都会感到头疼。例如,本来就机器操作不擅长的人,叫他去学习电子计算机之类的东西,使他感到十分畏缩。碰到这种情形,不妨暂时离开面对的问题,先培养自己对那件事的兴趣。例如——不妨利用电视和广播。

电视有各种讲座的节目。大学教授就各种学科,讲授专门知识。为了使一般初学者也能理解,通常都选择比较浅显的题材解说。由于电视的媒体,能够显示影像,使收看者能够较具体的理解;而且,电视讲座也懂得迎合观众的心理,因此使他们能够在轻松愉快的气氛下溶入学习中。关于这一类的视觉媒体,只要巧妙地利用,即可在不知不觉中,对该事物产生兴趣,当然学习起来,也可达到事半功倍的效果。欲深刻且详细地理解某一种学问,非依赖专业性的书籍不可。至于在那些必须在短时间内掌握重点,理解基本原理以及操作方法的场合,则利用视觉媒体学习就足够了。千万别以为面对着桌子开卷,才能够达到学习的目的。有时,不妨把自己放轻松一些,从不同的媒体接受信息,以达到事半功倍的效果。

5. 效率读书的方法

(1)抛弃"书本只要精读一册"的观念。一般人所谓的读书目的,就是指从书本、杂志等文字媒体,学习到自己所必要的信息资料。所谓的必要信息,则因人而异,但迅速的引用信息,也就是提高效率的读书法,这一点是大家所公认的。"一天只有二十四小时,又要工作,又得睡眠,又非吃三餐不可,实在很难以腾出读书的时间。"有一些人这样说。关于这种说法,绝对不能苟同。读书并不一定限制在这些时间内进行。例如上下班的时间,中午休息的时间,就寝以前,等待客人的时间等等,无一不能利用于读书方面。

为了有效率的读书,首先必须抛弃"书本只要精读一册"的观念。只要阅读自己所需信息的那几页,阅读书本的目的即已算达到了。例如,有一个问题你无法理解,当你拿到能获得解答的参考书时,根本就不必从最初的一页开始阅读,你一定会翻到解答的那一页,且只阅读这一页。一旦获得了必要的信息,再阅读这以外的部分,将构成时间的浪费。当然啦,如果整册都刊载着你需要的信息,那就另当别论。不过,这种情形很少。如果自己都无法明确的了解自己读书的目的是什么的话,那就不能开展重点式阅读法。假如,你想阅读一本有关税金方面的书籍,那你就得考虑一下,你真正感兴趣的是那一部分。例如你想在生前就把财产赠予妻子,或者想知道继承税的申告期限,那就去购买这方面的书籍阅读吧!如果在漠然的态度下,认为某一本书现在很流行,或者他人介绍你阅读某一本书,你就去购买阅读的话,由于你在无心之下阅读,所以可能会在毫无目的中浪费时间。就象食物有季节性一般,信息这种玩意儿,也是在你最需要它的时候,最能够使你记牢。因此,以"忙!忙!忙!"做为借口,大叹没时间读书的人,不妨使自己的目的明确化,再开展有效率的读书方式。

(2)最好并读几册书,吸收信息的效果更好。读书的时间因人而异,对某些人来说,他一向都利用上下班的时间,工作的间隙,回家以后的时间读书。在车里阅读书报,在办公室、卧房,以及配合TPO(即时间TIME、地点PLACE、场合OCCASION)阅读的书籍都不同。换句话说,你在同时阅读好几本书。

一般地,很多人不喜欢在未读完一本书以前,再阅读另一本书。理由是并读是没有效果的读法,根本就无法同时理解两本书的内容。但是整天捧着一本书,一心一意地阅读它,也不见得是很好的阅读法。例如,在客满的车内,想翻看一本巨大的百科辞典,或者厚重的法律书籍,实在很困难。同时,你自己所需要的信息,不可能全部存在于一本书里面。因此,最好应用读书的TPO,来选择内容适当的书本,同时进行阅读最有效果。例如,在早晨上班的车厢里,可阅读从早报"撕下来"的消息,到了工作场所,可阅读涉及本身工作的各种资料书本与外国的社会法等,回家后则阅读一些轻松性的小品,或者涉及象棋、围棋之类的书本……。因为,这些书都属消遣性质,阅读速度相当地快。只要能够从书籍吸取信息,就不难拓宽信息收集的范围,对工作也有很大的帮助。

(3)先看目录的话,很容易理解书的内容。有些人在阅读一本书时,未看目录,就直接阅读本文。

如果是小说、小品之类的趣味文章,目的只是用来消遣的话,那就无可厚非。假如是为了工作方面的需要,或者想学习一些东西的话,如此的阅读将会产生弊端。因为对一本书来说,目录好比是一幅地图,或者是一个罗盘针。欲航海时,没有人会胡乱开船。他们必须事先研究航线,为了抵达目的地,应该朝哪一个方向行进,以及应该停泊在什么港口。阅读一本书也是如此。必须先看所谓目录的"地图",以便捕捉到目的地的全部过程,再检查如何去阅读哪一部分。对于不必要的地方可以避开,重要的部分则多耗费一些时间阅读。

先看目录能带来良好的效率，一开始就要想到这一点。等到决定某章某节应该阅读，以及哪些不必阅读以后，就可以进入本文。在这个时候，你不必拘泥于书本的章节，可以从刊登你需要信息的那章阅读就行了。有时甚至可以从最后一章阅读。

实际上，在阅读各种企业方面的书籍时，往往从最后一章开始阅读。因为有一些作者在前面说了一大堆不怎么重要的话，到了最后才确切的揭示出秘诀。读书的人急于知道具体的秘诀，实在没有耐心看一大堆不重要的文章。利用目录抓住书的纲要，再选择你自己想要阅读的章节，只要熟读那些章节也就够了。例如，时常阅读的法律方面书籍，虽然非常的厚重，但是，必须阅读的部分并不多，因此，能够非常有效率地阅读。

（4）重要之处，可以多读十分钟或二十分钟。一年平均要阅读三百本书。这些书籍，包括纯消遣的，涉及工作方面的，以及为了研究而阅读的书籍。因为工作很繁重，不可能有那么充裕的时间，从头到尾阅读每一本书，所以耗费于一本书的阅读时间，平均只有二十至三十分钟即够。“咦？那么短的时间能读什么书呢？”，或许有人会表示疑问。事实上，一本书所刊载关于个人所需的信息，充其量，只有那么几页罢了。不过，在阅读重要的地方时，一页往往要耗费十到二十分钟。只要把握住自己所需要的信息，其他的页数不看，也算是达到了目的。最重要的事情，并非在短时间之内“读完”一本书，而是在短时间内获得自己所需要的“信息”。仅利用短时间阅读，而想有效率地获得信息，就必须满足一个条件，那就是要明确地知道，你想知道一些什么？不仔细地阅读目录，如果不知道自己想知道的事情，那就找不出应该熟读的地方。如果在不知自己的需求之下，从头到尾读完一本书，那还不如花十分钟只熟读必要的地方，效果要来得好些。对读书来说，最重要的并非阅读的时间，而是一种敏锐的判断力，知道应该熟读哪一部分，应该放弃哪一部分。在跳读时，都是适应需要而选择页数，有时只精读刚开始的十页。那是因为有某些书在开头部分，叙述全部的核心之故。如果，你的需要并非十分具体的话，那就不妨精读开头的部分，或者结论的部分。

（5）只要弄懂一本书的“关键字”，即可迅速地理解内容。因为你身兼律师、合计师数职，必须时常阅读法律、税务，和经济方面的书籍，然而，不管从事法律、会计工作多少年，阅读了这些书籍以后，并非一下子就能融会贯通，有时必须重复阅读好多遍，再把“关键字”打上记号。

所谓的“关键字”是在一本书里面，以比较高的频率被使用的重要用语。也是它出现的部分，必须做为重点阅读。如果一开始就打上记号的话，再次阅读时的效率就会变得更好。汉语成语往往会变成所谓的关键字。日本的语文呈合式。它使用汉字，日本的片假名、平假名，阅读起来效果很不错。因为成为文章的关键，即重要的概念都以汉字表现的缘故。阅读的人只要用眼睛盯着汉字看，即可理解内容的七成。因此，所谓的“关键字”，只要从“汉语成语”挑出就可以了。另外，必须注意专业术语。这些用语也往往使用汉字，到了最近，也有人使用片假名表示出来。尤其是在理工、经济方面，几乎都全部使用外来语。汉语成语加上专业术语，只要从中找出关键字，就算是艰涩的专业书籍，也可以在很有效率的阅读下融会贯穿通。

（6）遇到难解的文章时，不妨在“然后”、“因为”等的连接词加上记号及编号。有道是良药苦口。

有时只阅读一、两页，就会叫人感到头疼，而想放弃不阅读；一旦搞懂了以后，它就会有如良药一般，对你非常有帮助。不过，不管是多么好的良药，如果不喝下去的话，根本就不会奏效。同样的，不管是一本对管理者如何有益的书，假如不能理解它的含义，那么，它就等于没有用的东西。因此，恰有如管理者服用苦药时，使用糯米纸包起来服用一般。阅读难解的书籍时，也应该想想办法。一般地，难阅读的书籍有两种：一种是文中所使用的语句异常地难懂。例如，动辄就使用专业术语和外来语，或者作者故意卖弄玄虚，绕着圈子说话，叫人似懂非懂。关于那些专业术语以及外来语，只要查查辞典之类就不难明白。至于作者故意卖弄玄虚，兜着圈子所说的话，只要把它们改成浅显易懂的言语，就不难解决。另一种难读的书籍是文章的结构很繁杂，使人难以抓住前后的关系。象学术性的专业书，充满实用知识的读物，都有这种缺点。如果碰到又繁又长的句子，不叫人感到疲惫才怪。遇到这种情况，要把文章分割成几段阅读。同时，也把连接词“然后”、“因为”、“这样”等记号化，如果确实太多的话，就使用号码。如此，由于各文章的关系被记号化，因此可以一目了然。又如，对于罗列的内容管理者也使用号码，并且在头脑里整理一番，经过如此的处理，将比最初的状态，更容易使人吸收。如果有几种解释和学说被并行叙述的话，为了不使它们混淆起见，管理者都会加上A、B、C的记号，经过如此处置，一眼就可以把它们比较出来，因

此,信息收集的效率,自然也就会随着提高。如果,你有一本准备抛弃不看的书,那就不妨使用这个方法,然后再决定是否真的无法阅读。

(7)书内附上书签的话,就能够有效率地读书。对忙碌的上班族来说,想抽出一些固定的时间读书,可以说相当困难。所以,只好使用上下班时间、休息时间、以及就寝前的时间。在坐车的时间内,或者等人时,即使只有三、五分钟,也利用它们来读书。

利用这种零碎时间读书时,最叫人感到浪费时间的是必须寻找好几遍,才能找到你想要阅读的部分。象小说一般,从头到尾阅读下去,或许不成问题。不过,欲从实用的书籍找出自己想要阅读的部分的话,那就得耗费时间翻看页码了。在这种情况下,就使用自制的"绳子书签"。这种绳子书签被缝在书背,不会掉下来。同时,既然夹着它,也不会妨碍你翻查别页,如果你想参考很多地方的话,使用这种绳子书签最方便。正因为有这些益处,才说它比纸制的书签好用。关于制造绳子书签的材料,试过很多的材料,结果还是刺绣用的丝线最好。制作方法很简单,只要把刺绣用的丝线穿过刺针、在刺入书背外侧再打一个结就行了。绣线一般手工艺材料行或文具店均有出售,颜色有数十种之多。

如果你嫌这样太麻烦的话,那就不要使用刺绣针。以玻璃纸把绣线贴在书背表皮就行了。使用这种方式,只要三十秒钟就足够了。购买六种不同颜色的刺绣用丝线,使每一种颜色代表不同的意思。例如——茶色是需要参阅很多次的部分,黑色表示最重要的信息,绿色表示正在阅读的部分。如此分开使用,立刻就会知道自己现在想打开的页数,且读书的效率也会跟着提高。

(8)去掉书本书套,对封皮和宣传带子,再阅读。同样是文字媒体,但是多数的人把书本过于神圣化,而忽略了杂志和报纸。的确,比起报纸跟杂志,书本所使用的纸张比较好,且售价也比较昂贵。但是,以找出信息的观点来看,书本跟报纸,杂志并没有什么两样。管理者个人并不把书本神圣化,而且把它当成报纸来使用。想阅读时,躺在床上也捧着书本,就是在看电视时,心血来潮时也会拿出书本瞧瞧。遇到必要时,甚至把书本解体,取其中的一部分阅读。如要有效率地吸收的话,如此的加工是不可缺少的。有很多人在阅读时,舍不得拿下书套、外皮以及有些书商在封面加强宣传的书带子。书本受到了营销竞争的影响,大多数附有印刷精美的外套,以及醒目的书带子。其实,这些东西只是装饰罢了,或许为了招徕读者,又或者是把书本当成装饰品,这种做法或许有些功效。不过,对于想活用书本的人来说,那些装饰只会碍手碍脚而已。管理者时常在车厢里面,看着一些人一面把快掉下来的书皮对好,一面阅读。如此这般,注意装饰品,势必将不能全心全意的阅读,真是何苦?或许有人会说,带上书皮,书本才不会污损。然而,书本是一种获得信息的道具,在防止污损阅读书本,这未免太"本末倒置"了。刚买回来的书本,只是半成品,在必须加工成容易阅读的书本以后,才可以说是成品了。这种加工的第一步,就是刚才所说的取掉书套、书带子以及书皮等装饰品。再取掉书本里面夹的纸制书签、广告以及回函卡之类。在这种形态下的书本最容易阅读,也最为实用。按下来,把一直到目录为止的书皮,也就是翻开书本时,手指会碰到的地方,剪成半圆形。如此一来,立刻就可以打开目录,并缩短你寻找需要信息的时间。如果你是必须利用短时间阅读的上班族,则这种加工将影响到你读书的效率。

(9)与其一面阅读、一面记笔记,不如直接写在书上比较方便。有很多人认为学习东西必须写笔记,有些人甚至把物理考试的图描下来,而且还利用彩色笔着色,自鸣得意,以为如此就非常完整了。明眼人一看,就知道他为了描这幅图耗费了很多时间。如果碰到考试的成绩不好,就认为自己的运气太差。

"书写"必然要耗费很多时间。并不是说记笔记是坏事,不过,为了这种工作耗费太多时间的话,重要信息的收集将受到影响,结果必然会使效率降低。在阅读或者学习时,对于临时想到的事情,或者是想做为参考的事情,应直接地写在书本的空白部位,如此就可以节省很多的时间。而且,书写在书本上面的资料,可以随着书本爱带到哪儿,就带到哪儿,对忙碌的上班族来说,可说非常的方便。

(10)画线可利用四色笔标示重要的程度。在阅读书本时,千万别在重要的地方画线,遇到这种情形,往往因重要程度而更改圆珠笔的颜色。最重要的部分使用红笔画线,次要者使用蓝笔画线,参考程度则使用绿笔画线。有人认为画线使用不同颜色的笔很麻烦。不过如此做之后,可以节省很多的时间。如果只使用红笔画线,则每一页都是红线,叫人分不清楚哪儿最重要?哪儿比较不重要?以致所有画线地方都要看,当然会浪费很多时间。虽然比较麻烦些,如果以不同颜色笔画线,再阅读书本的话,不管在头脑里面,或书页上面,内容都会被整理,自然就能够成为提高效率的读书法。有一种四色笔,对于这种分色

作业很有帮助。有一只四色笔便于携带,对于随时随地读书来说,是一种不可缺少的必需品。

(11)书页上角打上"□"、"○"、"△"等重要度标志以方便重读及检查。在书本的各页上角都打上"□"、"○"、"△",以及×等的记号。这仿佛是答案用纸的评分似的。事实上,这些记号是表示该页的重要程度。在阅读时,发现重要处,都会打上"□",认为尚重要者会打上"○",如果只能做为参考资料则打上"△",至于不必要者,一律打上×书本是知识的宝库,从那儿取出自己所需要的东西,也正是所谓"读书"的作业。打上"×"的部分,大体上都是难解的装饰语句。也可以说是作者卖弄玄虚的手段之一。只要把表示重要程度的记号,打在书页上角,重读或检查时就可以一目了然,对读书效率当然会提高不少。

(12)不必要的书,不妨陆续处理掉。几乎每月都有很多新书发行。那么,欲从这么多的书本里面挑出自己必要的书,应该采取何种方法呢?

最确实的挑书方式是自己到书店寻找想阅读的书本。不过,对以忙碌的上班族来说,实在很难挪出这一段时间,自己没有多余的时间上书店,因此,有两种信息来源可资利用。

其中之一,就是报纸的书籍广告。

报纸的书籍广告,比起一般的商品广告,较不重视形象。因此,一向简洁地记载着内容。像书名、作者、出版社的名称、定价等,只要看报纸的广告,就可以知道得一清二楚。

另外一种是车厢内的广告。

这种车厢广告,以杂志占绝大的部分,而且同一种广告能维持相当长的一段时间。因此在上下班的时间内,看到中意的杂志时,就会把它记载下来。

通过这两条途径看中书籍或杂志时,就可告诉办公室的职员,叮咛他购买。利用这种方式,能毫无遗漏地购买到书店容易售完的新书。

剩下的问题是处理不断增多的藏书。以杂志来说,把它阅读以后,取得了必要的信息,就已经算完成任务了。把它里面的重要信息复印下来,或者把必要部分剪贴以后,就没有阅读的必要了。

有一些书籍刚购买时,没有时间阅读,到了有时间阅读时,才发现它根本就没有用处。

或许有人会大不以为然,认为花费不少钱买回来的书籍怎舍得丢掉呢?但是,没用的书籍堆积如山,又有什么用呢?反而还得浪费宝贵的时间去整理它呢!

具有抛弃不用之书的勇气,方能有效地使用时间与空间。

(13)购买书本时,看看作者的经历、介绍等,再决定是否有阅读的价值。通常,人们仔细地浏览报纸上的新书广告。有时,受到广告上的文字吸引,买回来的书却毫无益处。为了防止这种失误,在购买书本以前应检查以下几个重点。

①先看作者介绍。作者介绍,通常被在封套或封底的上面。包括——作者的出生年月日、出身地、学历等所谓经历,以及到目前为止的作者实绩。

你必须特别注意的是——一本书所包含的内容,是否为作者的专长。就算是赫赫有名的作者,如果他所撰写的内容,并非他的专长,一般来说,并不太可靠。又如——举出了很多似乎很有用的诀窍,如果到目前为止,作者不会以实际证明的话,那也不能相信。

例如,以法律的专门书籍来说,通常其可信度,可由作者所专长的实绩来判断。著名的刑法学者,一旦撰写刑法专门书的话,由于根据他丰富的经验及知识所写成,当然能成为一本有益的书籍。如果这位作者撰写有关民法的书籍,那就不能跟一流民法学者的著作相比较。

为了选择足以信赖的书籍,原则上,最好购买该专家所撰写的书籍。

如果你想购买一本书,却不认识该书的作者,那就别忘了看看作者介绍,那就比较容易理解该书的内容。只要把作者的大致经历、实绩放入脑海里,就能够很容易地掌握该书的内容了。

②必须看清楚的是书本的最后一页。这里记载该书的发行年月日,只要看清楚这一点,就知道该书有些过时的信息,根本就无法派上用场。因此,看清最后一页就不难知道,这本书是否已经过时,信息是否已经失效。

看看作者介绍及最后一页,只要耗费一分钟就足够了。看起来似乎浪费了一些时间,然而,当你想到阅读无用之书所浪费的大好时光,这一件事实应值得去做。

(14)"参考文献栏"能使你买到有益的书。选购书籍的信息来源有报纸的书籍广告。可是,那些几乎都属于新书广告。如果你想购买出版已久的书籍,那只能到书店寻找吧!

这个问题的解决方法之一,就是利用有关书籍的"参考文献栏"。

每逢找不到想要的书籍时,虽然不直接地发生作用,仍然应购买跟它有关连的书籍,再利用它的参

考文献。

例如，有一次管理者曾经调查某种股票的评价。市面上股票的专门书籍很多，不过，对那时的问题能够下评价者，实在很难找到。于是，只有选购有关的书籍，再活用它的“参考文献”栏。那一位作者在该书上撰写的东西，虽然对管理者没有帮助，可是，作者利用的参考书却有很多所要求的信息。

“参考文献”几乎都被刊载于卷末。大体上，还记着书名、作者以及出版社的名称。比较亲切的出版商，甚至还附带发行年月日，以及简单的内容介绍。有些出版社不在卷末介绍，而在文中以及栏外介绍。

把这些参考文献复印下来，再根据需要，向书店或者出版社购买。遇到这种情形，虽然要逛好几家书店，但是，可以获得有益的书籍，到头来还是可以节省不少时间。

（15）选购书籍时，必须从标题去掉装饰的言词，再考虑是否购买。相信你有过如下的经验——当你为了购买需要的书籍到书店时，方才发现同类的书籍太多，以致叫你不知购买哪一种比较妥当。

广告标题能大幅度地影响销路。正因如此，最近出了很多夸大的广告。例如——“绝无仅有”、“第一家”等等。

的确，广告标题能决定读者对一本书的印象。换言之，它正是一本书的“面孔”。如果每一本书都使用华丽的广告词藻，以及浓重的修饰的话，有不少读者很可能会被蒙骗。

每逢到书店购买书籍时，就会很习惯地把夸大的标语，以及浓重的修饰语除去。

例如——你一向无视于所谓“看了书能使你的××程度一日千里”或者“此书是××的权威”、“此书会带你进入惊人的世界”等等。只要去掉这些广告词儿，书本的主题就会变得特别鲜明，自然可以节约时间，就算是有类似“谁都不知道的××法”以为“能增加乐趣十倍的××术”的广告词儿，你也不必相信它，只要注意“××”的关键字就可以了。

一旦被修饰过度的广告词所迷惑，购回无用书本的话，势必造成时间与金钱的浪费。因为，书籍一旦买下就不能退还，选购时，务必特别注意。

（16）从“入门书”学习新事物，反而会使效率转坏。每逢学习新的事物，一般人都喜欢从入门书开始。然而，这是否是很正确的做法呢？实在叫人感到怀疑？

一般说来，所谓的入门书，是为了使初学者容易了解起见，内容都经过精选，而且又整理成简洁的叙述方式。

就是因为“入门书”被整理成简洁的文件，只列出一般的要点，且解说往往不够充分，因此显得枯燥乏味，同时，又比较难以理解。如此一来，对于满腔热血想学习新事物的人，无疑是当头泼他一盆冷水。满腔热血，换来一盆冷水，方才萌出不久的学习欲望，立刻又烟消云散。

尤其是碰到看不懂的专门用语，以及学说以后，才萌出的兴趣，往往被泼灭。

这样，与其阅读所谓的“入门书”，不如阅读以这个问题为重点的小说，或者有关某人在这方面的传记，如此这般，扩充你兴趣的范围，效果将更为良好。

因为，当一个人开始学习某种东西时，“咦？”、“为什么？”等对未知的兴趣，将成为一股很巨大的力量。使兴趣扩大以后，再以更富于体系的方式，从有关的书籍上涉猎相关知识的话，你所获得的知识，将远超过“入门书”的知识。

（17）阅读原文书时，尽量避免频繁地翻字典。在学生时代，老师都再三叮咛管理者，在阅读英文教科书时，“手中最好牢抓着字典”。字典必须经常翻动，“字典越污损，外语能力越能提高”这句话完全正确。

学生是没有话说。如果是为了工作方面的需要，必须阅读外国文献，则实在不宜忠实的遵守这种“教导”。

利用字典找一个单字，需耗费相当的时间及精神。而且，一旦翻查字典，就非中断本来“读书”的事情不可，思考也会跟着半途中断。如此一来，不容易抓到连贯之处，吸收信息的效率将转低。

如果你具有英文一级考试鉴定及格以及口释英语的资格，但是，遇到阅读原文以及外文资料时，仍时常会碰到一些不懂的单词。即使是这种场合，原则上，你还是会继续阅读到最后。纵然有好几个单词，从前后文章之间的关联，也可以做某种程度的推测。对于那些不懂的单字，如属重要的话，事后，会整理起来一块查字典。

总而言之，站在效率的立场来说，能够把握全体文章的意思才是最重要的。只要能够把握全体内容，即使看完整篇文章后，再查字典，也可以从单句所具有的复数含义中，找出更适切的意思，当然就能够更为精确地把握内容。

（18）把书店的电话号码、营业时间、公休日记录下来。自己渴望能够买到的书籍，竟然无法在公司附近找到，或者在你上下班的路程中也买不到，这实在是一件非常扫兴的事情。

就算是你渴望需要的书籍，无法在书店找到，除非它已经绝版，否则仍然可以利用订购的方式获得。不过，必须耗费一、两个星期。如果是消遣性的书籍还无所谓，假如是工作方面所需要的消息，那就不能漫长地空耗下去。

遇到这种情形，自制的书店名单就可以派上用场了。为了有效率地购买到书籍，最好巧妙地利用书店。

你自制了一份目录，上面记载着时常利用的书店名称、电话号码、营业时间及公休日。你不但要把这一份目录留在办公室里，还要时时带在身上。如此的话，一发现有自己需要的书本，即可立刻打电话到书店，先问他们有没有存货以后，再前往购买。如此就不至于白跑一趟了。

以这个问题来说，最重要的一点是，应该把哪一家书店列入目录？

首先，必须优先考虑到货色丰富的大型书店。纽约的中心地带，有好多家大型的书店，陈列有一百万种以上的书籍。像这种书店，只要你能够说出书名来，可说应有尽有，而且很少有断货的情形发生。同时，就算断了货，从订购到书籍到手的期间也比较短。最近，他们又导入了电脑寻找系统，很快地，就能够打电话告诉询问者，是否还有存货、进货日期以及是否绝版。

除此以外，还得检查一下工作场所附近的书店，以及住宅附近的书店。如果能够不必长途跋涉地到大书店购买，而到附近的书店就能够买到的话，那是最好不过了。

专门性的书店也不要漏过，像外文书中心、杂志中心、法律书中心等具有专业特色的书店。因为可以购买到一般书店所没有的东西，可说是十分难得。以律师会馆的书店来说，店铺的面积虽然不大，但是一切所需要的书籍，几乎可以在那儿购买到。

(19)利用录音带，以“耳朵”读书。就算是在行走，甚至躺在床上，关掉所有的灯，仍然可以读书。

换句话说，只要利用录音带，以“耳朵”读书就行了。

最近，不但有朗读诗词以及小说的录音带，甚至有演讲以及授课的录音带出售。

在刚开始的时期，这种方式的录音带是专门提供盲人使用的。想不到这几年来，一般人对利用眼睛读铅字，似乎已经感到不新鲜了。于是，利用耳朵听的读书方式，逐渐受到多数人的青睐。

利用“耳朵读书”的好处，在于不必使用眼睛和手，不必选择时间及地点，就算在刷牙、走路时都能够读书。

同时，因为不必使用眼睛看铅字，在黑漆一片的床上也能够读书。尤其是对白天眼睛感到疲劳，不想再使用眼睛的人来说，这种用“耳朵”的读书方式，可说是最理想不过的。只要你能够抛弃“读书必须使用眼睛”的老观念，读书的机会是很多的。令人感到最遗憾的事情，莫过于“录音书籍”的数目，只占书籍总发行的极少部分而已。尤其是专门性的书籍，几乎尚未发行过。

你不妨请周围的人(例如妻子)，为你录下你所喜欢的书籍内容。如此一来，你随时随地都可以阅读到自己必要的信息。而且，当你在从事别的工作时，可以巧妙利用他人的时间。

你不仅可以录下新书的内容，就是旧书内容也照样可以录下来，如此一来，当你想查阅一度读过的书本内容时，也会感到非常地方便。

录音机的体积越来越小，携带起来非常方便，比起携带厚重的书籍更为方便。碰到想利用的零碎时间，与其翻开书本东找西寻，不如使用录音机比较方便，效率当然就更为良好。

奉劝忙碌而无暇读书的各位，不妨多多利用这一招。

(20)躺在床上看书，一感到困倦立刻停止，效果比较好。你一向配合 TPO 而阅读书籍。当然啦，其中也有就寝前阅读的书籍。

不过，有时一躺到床上，翻开书本就开始打盹。通常，一旦感到困倦，立刻就会放下书睡觉。在黑暗的环境里读书会伤害眼睛，且疲劳的头脑也无法吸收信息。跟睡魔周旋的结果，并不能带来明显的效果，第二天反而陷入睡眠不足的苦恼，只能浪费时间了。

不如在疲劳时，好好地睡上一觉，第二天早晨再以清新的头脑向工作挑战。如此一来，效率将会提高很多。但是，在不适当的时间里用尽力气，则危害健康。如此一来，将什么都不会剩下来。

最重要的，就是要看清某一件事，是否值得你去努力。

5. 就寝时间的使用法

(1)不管如何忙碌也不宜削减睡眠时间。有些人时常自豪地说“熬一、两夜对我来说，完全没有影响。”对于这种说法，管理者一向表示怀疑。

当然，并非怀疑这些人是否真的能够熬夜，而是对他们所说的“完全没有影响”表示怀疑。熬过夜的

人不在少数，但是在第二天，能够以平常的进度工作的人，又有几个呢？毫无疑问，效率一定降低了很多。

曾经有类似的经验。在高中二年级时，有一天削减了自己的睡眠时间。如此一来，到了原来的学习时间，头脑再也无法灵活，思考起来非常地费劲。结果呢？平常耗费四小时就能够完成的数学问题，竟然耗费了整整6个小时。而且，第二天还感到困倦异常，工作效率极差，结果反而浪费了时间。

长跑者，尤其是对马拉松选手来说，速度的配合显得特别重要。想在理想的时间内跑完长距离的话，那就不能一味地奔跑，必须适度控制自己，遵守匀速跑步的原则，如此方能成为最后的胜利者。

以人们每天进行的工作来说，很少在近距离内，有着眼睛能看到的目标。最重要的是——以自己的速度继续地跑下去。如果因为焦虑而快跑的话，反而会损及健康，到头来只能后退。

到现在为止，尽管碰到什么事情，你都不会削减睡眠时间。以长远的眼光来看，这才是最有效率的方法。

（2）对于不愉快的事情，可利用记录的方式，把它驱出脑外。夜晚到了睡眠的时间，关掉电灯时，种种的思维立刻会占满脑际。尤其是在白天碰到不如意事时，这件事将反复地在脑际出现，以致迟迟不能入睡。

例如，白天被上司“批”了一顿，这件事叫你久久不能释怀，或者对明天的开会程序耿耿于怀……诸如这种经验，相信每一个人都有过。这种思维一旦占满了脑际，想把它们驱逐出境，绝对不是那么简单的一件事。

碰到这种情形，最好把你耿耿于怀的问题整理一下。

例如——你被什么问题所困扰？上司责骂你的原因在哪里？对明天的会议感到惴惴不安，原因在何处？你就把问题点以及理由写在便条纸上。

就算在当时，不能找到解决的办法，然而，只将问题症结点客观化，内心就会大致安定。这以后，你就可以把解决的责任委托在潜意识。如果因而发现了具体的理由，那就更为理想。假如你认为——对上司提出书面建议方法不妥的话，今后多加注意就可以了。如果你担心委托属下准备的会议用资料不妥的话，明天早晨上班就立刻检查看看……总而言之，你一定可以找到适切的解决良策。

不过，只知道方法而不实施的话，很可能会重蹈覆辙。因此，必须当场把这种想法记录下来，记录的工作，除了能够使记忆确实之外，还能够消除内心的担忧。一旦产生圆满处理的安心感，就再也不会有任何扰乱睡眠的原因了。因此，你能一睡到天亮，第二天也有充分的精神去冲刺。

从对个人来说，不仅是把令人担心的事项记录下来，遇到萌出绝妙构思时，也会马上把它记录下来。

就寝前的状态，是最有利于产生灵感的状态。有很多科学家埋头于研究工作进入恍惚的状态时，往往能得到瞬间的启示，而获得研究的某种成果。这也是作用之一。好不容易萌出了构思，如果混杂于梦境而被忘记的话，那未免太可惜了。最好在忘记以前把它记录下来。一旦记录完毕，就不妨使脑筋变成真空，安详地进入睡乡，充分地休息，这样才是最有效率的方法。

（3）只要有“枕头扩音机”就可以躺着学习。一提起了学习外语，大家通常会产生两种概念。一种是到英语会话班学习，另外一种则是面对桌子，制作单词卡片。

“人们的工作很忙碌，实在没有时间上英语补习班。”“下班回到家已疲惫不堪，根本就不想看那些外文教科书。”有不少人对学习语言这件事，拿不定主意。既有学习的欲望，那就把它付之实现吧！学习语言这件事，只要真的有心，就是躺在床上也可以学习。

有一种叫“枕头扩音机”（Pillow Speaker）的东西，只要把它放入枕头底下，就可以躺在床上听取音乐或者语言卡带。

当一面在会计事务所服务，一面学习英语时，经常利用这种“枕头扩音机”。通常学习语言者，多数喜欢使用新编通用教材。不过对我们来说，量方面稍嫌少了一些。因此，时常使用一百二十五卷的ICE卡带。无论是上下班时间，休假日都听这种卡带，但是，由于“量”方面很庞大，那些时间还不够派上用场。于是，连躺在床上的时间，都利用耳朵继续学习。

“枕头扩音机”对自修的人来说，是一种非常有力的“秘密武器”。这是因为可以在很轻松的气氛下学习语言的缘故。学习语言最重要的一件事，不外是要有恒心。为了要有恒心地继续学习，必须在舒适的状态下进行，这种“枕头扩音机”就拥有这种条件。纵然身体与眼睛感到疲劳，也不至于妨碍到耳朵的学习。甚至，因为做其他的事情感到疲劳，也可以利用“它”来轻松一下。如此一来，就可以利用休息的时间学习，效率也会变得很好。

6. 长期休假的时间使用法

长期休假应以游乐为先，最好从事"积极休养"。如果平常的工作非常忙碌，到长期休假时，总是会想到"趁此将不能做完的工作解决掉"，或者"不如把拖延的研究工作提早进行"等等。

这种心情能够体会出来。然而，那是真正有效的度假方法吗？

所谓的休假，是要脱离平常的心，使疲惫的身心放松下来。为此，不宜躲在家里继续读书或者工作，应该到各处旅行，借此充分地享受休假。

以上班族的生活来说，精神的紧张会不断地累积起来。因此，最好找一个合适之地消除它。否则的话，膨胀的气球总有破裂的一天。

如果自己不察觉到紧张已经到了某种极限，而把休假日当成平常日子使用的话，纵然拼命地做，效率也无法提高，休假后也不能很愉快地恢复上班工作。必须充分地享受假期，使身心都感到轻松以后，工作的效率方才能够提高。由此可见"很会工作的人，玩乐起来也蛮有劲的！"

如果无论如何你也放不下工作的话，那就把工作集中于休假的第一天完成，再一心一意地去享受剩下来的休假日。因为，你已经为自己准备了"成功报酬"——待做完了这些事情，就可以一心一意地享受假期——效率自然就能够提高。

五、其他促效法

1. 整理书橱的方法

(1)与其凭种类收集书本，不如以联系性收集书本，如此效率比较好。以个人来说，杂志阅读一次之后，留下必要的几页就可以把它丢弃。管理者就以这种方式保持书本的新陈代谢，不过，对于成为工作研究用的资料，以及教材等书本，应该是重复阅读做为参考之用。因此，这一类的书本主人必须妥善保管。

尤其是工作资料用的书本，凭分类、整理的方式，就能够明显地影响到工作的效率。

或许是为了美观的目的吧？人们看过很多——依"全集新书"、"文库"等不同形式，以及不同大小排列的书橱，乍看之下，这种书橱似乎整理得有条不紊。事实上，各种书本成为"杂居"状态，寻找起来相当耗费时间，说不上实用。

一般人都比较喜欢采用分类整理法。比起依大小的分类方法来，此种方法比较富于机能性，不过，只把书橱的书本分成法律类及经济类的话，一旦书籍增多以后，用以寻找的时间也会跟着加长。

虽然考虑到分类法，但主要还是依工作的目的，把书橱分成好几个区域。

例如，继承的区域，以继承法为始，再以民法的继承篇、户籍法、不动产登记等，有关"继承"的内容为轴，收集了很多种类的书本。管理者的书橱就设置有倾产处理、税务诉讼等不同内容的区域。

采取这种方法，方便于寻找有关的书本。因此，找寻必要书本的时间可以节省很多，充其量，只要从书橱把书本抽出来就可以了。

或许，有人会如此的批评"唉！采取这种方式，书本的状况，大小显得不一，民法跟税法混淆不清，实在叫人头痛……。"但是对书本使用者的管理者来说，这是最有效率的分类法。

书本到底是给人"阅读"的东西。不管装饰得如何美仑美奂，如果不会有效使用，那才是最重要的一件事。

(2)百科辞典书背朝下排列，便于取出。百科辞典为知识的宝库，是收集信息时不能缺少的书本之一。正因为如此，家庭以及公司都备有一本百科辞典。话虽然如此说，但能够有效活用的人，似乎并不多。

不会有效被活用的理由，不外是①多数的百科辞典放入封套里，取出及放入不便，②信息虽然很多，但是翻找起来很费时间，③又厚又重，翻找不方便等等。

管理者凭前述的书本加工法，已经把①及②的问题解决了。封套管理者老早就取掉了，关于翻找方面，管理者上乘的活用索引，也就是说，利用英文字母，在书页侧面写上索引。

关于③，可凭保管的方式，尽可能灵活性的使用它。

在管理者的家里以及办公室，辞典类都以书背部朝下，被排列于书橱上面。

如此一来，辞典的页侧都会朝向天花板。因此，一旦把辞典抽出来，就可以立刻地翻找。比起放进封套，纵向的放着的辞典，又得打开封套，又得改变方向，又必须打开目录来，可以节省很多的时间。

不过，把书背朝下放置的话，将看不到书本的标题。于是，管理者就利用颜色笔在书本底部的页侧，书写其内容的标题。百科辞典的话，写出该卷的项目区分。

同时，为了能够按照顺序放回去起见，在书底部分，管理者都画上粗线条。如此一来，以正确的顺序排上几本书，以后就会变成一条直线，如果放错地方

的话，线条就会变得凹凸不平。因此，可以立刻改成正确的顺序。

把辞典类的书背朝下放置，能够缩短翻找的时间，只要把书本以“躺”的形态保管，即可以跟普通的书本一般，把它放置于书橱的隔板上面。一般说来，百科辞典因为太大，很难放入普通的书橱隔板上面，以致，往往会被放置于不便拿出的地方。这件事就阻碍了有效的利用法。

如果能放置于容易取得之处，则这个信息源的使用频率将增加不少。

（3）书本在复印必要的页数以后，再把它放回书橱。既然配合自己的目的，把书橱划分区域，如果不会放置应该有的书本，那就无法有效地活用。由此可见，从书橱取书固然重要，把书本放回书橱也很重要。

书橱陷入混乱的原因，是不会把取出的书本放回之故。

因为在翻查辞典时，有时为了别的工作，或者为了招呼客人，不得不离开座席，有时也同时在进行别的翻查工作。诸如这种事情一旦重复的发生的话，拿出来翻查的书本，甚至隔了几小时、几天，都不能被放回书橱。

因此，管理者一旦从书橱取出书本时，当场就找必要的页数复印，再迅速的把书本放回原位。

当成资料使用的书本，毕竟跟研读的书本不同，能当成资料使用者，通常只有寥寥数页，复印起来不会耗费很多时间，再把复印的资料归档。如此一来，再也不必携带那本书，却可随时随地任意翻查。

如此一来，管理者的书本随时保持等待被使用的状态。而且，寻找你必要的那几页，可以很快速的被完成，当可节省不少时间，正好达到“一箭三雕”的效果。

2. 文具的使用法

（1）随时携带文具目录，以便找出最合适的文具。最近的文具多得叫人眼花缭乱。例如，管理者所使用的活页纸，根据不同的制造厂商、纸质、纸色、格线的颜色、粗细、间隔、打洞的位置、数目等都不一致。

如果能够从这些里面，找出最适合你自己的文具的话，则你的工作效率将无形中提高。话虽然如此说，小型文具店不可能有很多的“货色”，甚至是大型专门店，也不一定能找到称心如意的货色。

因为，一家店铺所出售的文具种类有限，不过，同一种货色有很多不同厂牌的制品。例如，很普遍的公文夹子就有好几十种不同的厂牌，有些小型文具店，甚至只卖一家厂牌的制品。

看了这种情形，欲寻找适合于自己的文具，似乎很困难。不过，管理者可以告诉你实用而简单的方法。

那就是——你可以凭各厂商的文具目录订货。

几乎所有的厂商都有自己制品的目录，写着各制品的名称、货品号码、照片，以及简要的机能说明。

有些人认为买东西时，非把该东西看清楚不可。其实对某些制品来说，稍微看几眼，仍然不知它具有何种机能。与其冒那种危险，不如凭说明的目录决定，如此比较确实。而且，又可以指定制品的颜色以及外形，结果将成为很有效果的购买方式。

管理者的办公室收集了很多的文具目录，再把其中最适合的制品号码抄录下来。遇到订货时，只使用制品号码就可以了。

所谓的制品号码就是一种制品的正式名称，只要正确的使用它订货，厂商就会送来你所需要的制品。

至于货品目录，可遵循两种方式取得。

一种方式，也就是直接向厂商索取。有些厂商可能会收费，如果事先声明“可能大量订购”的话，则对方就会把目录免费的寄给你。

另外一种方式，就是拜托你时常光顾的文具店，把一、两年前的货品目录送给你。如果是要今年度的货品目录，很可能会妨碍该店的工作，但是对于一、两年前的目录来说，差不多都会很乐意的送给你。在一、两年之内，商品不会有很大的改变，因此，它仍然很有用处。

不仅要准备大厂商的货品目录，就是小厂商的货品目录也要收集。因为在这种情况之下，往往会有意外的发现。

（2）与其使用钢笔，不如使用四色圆珠笔方便。提起了社会各阶层人士必须携带的书写用具，或许，大半的人都会说“钢笔最理想”。

实际上，遇到考取大学，或者考进公司时，亲戚友人仍然会赠送钢笔。更有人为了表示身份，特别使用外国制的高级金笔。

然而，钢笔的实用性果真有那么高吗？

管理者所以对钢笔的实用性表示置疑，是基于以下的理由。

第一：因为墨水属于液体。正因为如此，不适合于在某种纸张上面书写，或者书写以后渗透，以致不能看清楚。同时，墨水很可能会流出来，结果会弄脏

纸张、手指，甚至衣服。

第二：钢笔所装的墨水看不见。除非拔掉笔套，否则的话，不能知道墨水的储存量。因此，不时常准备墨水的话，到了紧急关头时，往往不能书写。

第三：管理者至今对钢笔仍然存着一种高级的观念。以致无法自由自在地使用它。管理者在工作场、私宅，以及上下班时使用，平常都准备三套书写用具。每逢发生毛病，或者不能使用时，都能随时换用。对有些人来说，书写用具是消耗品之一，用了就随时抛弃。

然而，对于别人赠送的高级钢笔，管理者就无法做到上述的地步。因为担心损坏或者丢掉，将对不起赠送者。如此一来，便不能随意地使用它们，工作效率当然就不可能提高。

基于这种理由，管理者一向不使用钢笔，而习惯于使用四色圆珠笔。

使用四色圆珠笔的好处，在于只靠一支笔就能够把信息分类，以及区别信息的重要度。而且几乎可以在任何纸上书写。因此，可以广泛地使用于写稿，写文书以及记录方面。

如果使用红色笔在最重要的部分书写，次要部分使用蓝色笔书写，可作为参考的部分使用绿色笔书写的话，那就可以对信息的重要程度一目了然。

书写用具是为了提高工作效率而使用，如果感到使用它可惜的话，那就等于是浪费时间。

(3)使用适合于你的文具，借此提高效率。手艺高超的厨师，很在乎他所使用的菜刀以及锅。著名的作家也很在乎他的书写用具以及所使用的稿纸。

因为唯有那样，方才能够提高工作效率，使他们能够从事高质量的工作。自己的身边是否有习惯于使用的东西，将大幅度地影响到工作的效率。关于这一点，哪一种职业都一样。

对管理者来说，除了日常习惯于使用的文具之外，还有几种不可缺少的用具。

第一是橡皮擦。德国制的史脱拉牌制图用橡皮擦。外形像铅笔，细细长长的，用来擦抹小字非常方便。使用一般橡皮擦的话，有时连不能擦掉的地方都会抹掉，以致不得不重新书写。

使用这种橡皮擦，只会擦掉心中想抹掉的那些字。因此，对于一向使用自动铅笔的人来说，是一种非常需要的用具。

第二个珍爱的文具，就是号称“纵横”的钉书机。顾名思义，它的把柄为回转式，不仅能够钉横面，也能够钉纵面。遇到必须在书本最后一页钉上补录时，这种制品最为有效。

又如，回转式的塑胶带切割器也甚为方便。当你伸手取塑胶带时，逢到切口背着你，实在非常不方便，而且，塑胶带切割器很沉重，如果每次使用都要改变它的方向，将浪费很多时间。假如使用回转式的话，不管几个人同时使用，都可以自由自在地改变方向，自然就不至于浪费时间。

除此之外，剪刀也是管理者使用的用具之一。不过，管理者并不是说非使用外国制的高级货不可。最大的问题在于——剪刀伸入手指的部分，如果是金属制品的话，长时间使用以后手指就会感到疼痛。因此，宜选择把柄附有塑胶盖的剪刀。

工作时感到兴趣盎然，也是提高效率的一大要素。基于这个缘故，注意日常所使用的文具，跟节省时间有着密切的关系。

3. 活页纸的利用法

(1)从报纸、杂志剪下的信息，使用 B5 复印后再归档。一旦看到报纸上有需要的信息，应该当场就把它撕下来，这就是拥有新鲜信息的诀窍。

好不容易到手的信息，除非上乘的给予加工，否则的话，很难以派上用场。实际上就有很多人把剪报放入抽屉里，长久不去注意它，甚至有一些人把剪报胡乱一塞，待需要时则遍寻不得。

为了防止时间及精力的浪费，充分地使用信息，必须多少下一些功夫，以便确立日后方便寻找的归档法。不过，后来的剪报收集法很难以满足这种条件。

一般市面的剪贴簿，都是把剪报直接贴上硬纸板。也有一种放入透明档夹的方式。

以前者来说，必须把剪报涂上浆糊，再贴上去，将使信息整理的工作耗时繁杂。

后者虽然可以省去涂抹浆糊的麻烦，但是，剪报很容易脱落，甚至有遗失的危险，而且，一册能收集的剪报有限，日后想补加也不可能，信息自然会受到限制。

这两种固定式的缺点，在于无法取下簿页以及增减页数。既不能把必要的页数拆下来使用，更不能在同一个主题中，把项目细分化，再重新编制。

为了克服这种剪贴簿的缺点，可以进行一番改进。其方法是把撕下来的报纸片断，交给秘书修剪好，再利用 B5 大小的纸张复印。每逢遇到这种情形，可根据报导的多少，加以缩小或放大。如果 B5 大小的纸容纳不下的话，再分成几张复印。

如果全部有三张的话，那就写上三分之一、三分

之二、三分之二的号码，以便能够知道有多少张以及顺序。接下来，在那些复印的两端，使用二十六孔的打孔机，打好洞，再把它们放入二十六孔用的装订夹里，分类、整理。

剪贴作业的瓶颈之一，就是报导的多少，以及所占自动面的形状不一，叫人难以着手。一旦采用了这种方法，规格将被统一，当然就没有使用透明纸以及硬纸板的必要。

既然经过打洞的程序，就可以有如活页纸一般地使用。如此一来，可以任意补充、更换。如果把必要的部分抽出，当成携带用的档案夹的话。稍微有时间时，就可以过目。

使用B5的大小纸张复印，再归入档案夹的作法，不仅适用于一般剪报，甚至对一般书类及资料的整理也有帮助。如果把A4等不同规格的文书，放入档案夹而使用的话，很可能会有破损或者遗失之虑。

对寻找方面来说，统一规格是最有效的手段。

（2）周刊杂志等信息，分解以后归档。在所有的杂志类之中，被上班族当成信息来源，阅读机会最多者，应该首推周刊类杂志。周刊几乎都属于B5规格，因此，一旦管理者发现周刊有值得保存的信息时，管理者就原封不动的把它归档。

不过碰到这种情形，如果把要保存的信息，胡乱的撕下来的话，可能会把信息的一部分破损，或者没有地方打洞。

因此，要撕下周刊上面必要的部分时，首先必须把整本杂志分解。通常B5型的周刊采用所谓“中订”（编按：即国内俗称骑马钉方式）的方式，也就是说，采取在中央部分使用铁丝（钉书针）固定，折成两部分的制本方式。只要把这个铁丝抽掉，全页就会分散开来。你就从这里面取出你所需要的信息，打洞以后，把它收入档案夹里面。

有时，周刊刊登的信息或者特集之类，也可以达到十页以上。其实，并非全部存档不可。只要留下日后必要的资料，以及有关重点的解说，那也就足够了。

如果把不必要的部分也归档的话，剪报的量就会膨胀起来，以后翻找起来，将非常的浪费时间。

必须使目标明确化，再判断真正需要的信息是哪一些，以作为取舍选择的准绳。这些步聚是剪报工作的重要过程。

（3）活页纸一张只能使用单面写一个项目。交替自如，又能够带着走的“活页纸式”信息管理，有种种的好处。即使想整理自己的构想，或者记下眼睛所看到的信息，仍然以活页纸式的笔记本最好。

爱用活页纸的上班族似乎越来越多，更有人百分之百的活用它。下面就要介绍使用活页纸的方法，供大家工作参考。

关于活页纸，一般只使用一面。

而且，坚持一张一个项目，当写完一个项目，准备再写另外一个项目时，就算纸面还剩下很多空间，一般也会使用另外的纸张。

关于如何使用纸张的方式，或许有人会认为太浪费。然而，想到容易找到信息、容易使用这两点，还是使用这种方式比较适合。

如果要具体的说出一张活页纸使用法，那么，最上面那一段应该写大项目，它的下面再写中项目，在最下面，则可以书写你自己的构想，以及个别地列出小项目。

这时，如果一个主题在一张纸上写不完的话，那就在新纸上再写大项目、中项目，然后编好号码。如此处理以后，就算纸张分散，仍然可以判断是那一个主题的第几张。

彻底地遵守一张纸写一个项目的话，遇到要再度检查全体资料时也甚为方便。因为只有一面写着字，因此，只要把它们放在桌子上，对于内容，则可以一目了然。

而且，各项目占着一张纸，因此，可以自由更换顺序。如果在纸张两面都书写的话，就不能如此做了。

同时，只在单面书写，遇到复印时将非常方便。尤其是使用ADF（自动送稿装置）的场合，其差距将更为明显。

不必把稿子换面，只要把活页纸放置于台上，复印机就会自动地一张一张印好。而且纸页不会倒反过来，甚至可以在这个期间内做别的工作。

一想到有这么多的好处，纸张的空白还是划得来。为了缩短工作时间，这种投资是必要的。

（4）活页纸必须左右两侧打洞。用活页纸的窍门，还不止上述那一些，市面上的活页纸只有在单侧打洞。于是，在没有打洞那一侧，使用二十六孔式的打洞器打洞。两侧都打洞的好处在于——可以左右交替着“启闭”，以及对于想同时看的两种资料，随时都能够以图版页的形态参照。

假如只有单侧打洞的话，想在活页纸上书写时，必须决定把它弄成右侧，或者是左侧。诸如一般横写及纵写都存在的国家，实在很难以下决定。

如果两侧都打洞的话，每页的左右都可以“启

闭”,应能够安心的提笔书写。

在很久以前,人们就等着两侧打孔的活页纸上市。但是,等了很久,仍然没有上市的迹象。于是一些上班族就自己制造出来了。

利用上下班时间,在车厢里构思下一部书的内容时,此种两侧打洞的活页纸正可派上用场。一侧夹着参考资料的复印件,一面看着它,一面在另一侧书写原稿用的备忘事项。如果是单侧打洞的话,则必须一面翻前页,一面进行写作,工作的效率自然会减半。

时时以活页纸替代备忘用纸,即使是资料也使用档案夹管理。因此,使用打洞器打孔的纸张非常多。以前,这种操作全部交给手动式的打洞机处理,最近才改用电动式打洞机处理。使用这种机器,一次能处理数十张纸,操作时间可以缩短很多。

(5)档案夹依主题分成各种颜色,可以缩短翻找的时间。人们时常看到办公室的架子上,放着颜色及形态完全一致的档案夹。在颜色及形状方面统一,乍看之下,或许能给人一种整齐划一的印象。但是站在整理信息的立场来说,这并不是聪明的作法。因为不看档案夹上贴的字条的话,根本就无法知道,那是属于哪一种主题的资料。

一旦档案夹不在所定的位置,寻找起来就倍感困难了。

基于这个理由,办公室的档案夹都根据信息内容分类,使用材质以及颜色不同的档案夹。

例如外面贴塑胶布的档案夹,表示它跟指南、形态有关,茶色档案夹为“秘书指南”,灰色为跟审判所有关系的“诉讼文书书类形式”……等等。外面贴一层布者为“资料档案夹”,红色为“执笔之类”,绿色为“事件之簿”,青色为“一般资料”……

如此这般,把档案夹分开使用的话,只要看看架子的某一边,就可以立刻找到自己需要的档案夹。就算跟其他同类别的档案夹混在一起,也能够很快就找出来。

现在,管理者在办公室里,除了利用颜色把档案夹分类以外,还使用画线笔涂抹档案夹的字条,使之更为细分化。

能够记入字条空间的信息有限。不过,只要利用颜色加上“意思”的话,信息量就能够膨胀好几倍。而且,将更为容易使用。

就象管理一般,使用颜色表示不相同意义的人,似乎为数甚少。其实,不仅是档案夹可利用颜色来识别用途,其它的用具也可以如法炮制。只要动动脑筋,就可以节省不少寻找的时间。

(6)杂记簿也不妨使用活页纸式,如此比较方便。到了最近,上班族之间也流行活页纸式的杂记簿。

活页纸最有利的一面,就是交换起来甚为方便,信息量也不会受到限制。如今正是所谓的信息化时代,自然的,这种杂记簿就受到了上班族的青睐。

以个人来说,人们很早以前就喜欢使用这种杂记簿。

不过,有一个美中不足的地方。那就是市场上的活页杂记簿,一律属于A5以上的纸张,实在是太大了一点。

杂记簿必须能放入西装口袋里,如此才算理想。否则的话,很难以派上用场。

例如——前往参加聚会时,几乎所有的人都是两手空空。碰到这种情形,如果不带杂记簿的话,一旦跟友人碰面,而对方提议一道去喝几杯的话,则你也不能断定是否有其它的事情待办。基于这个理由,人们喜欢带口袋能装得下的小杂记簿,而且必须是活页式。

现在,一般最好备有两本杂记簿。一本记载一年间的行事时间表、地址等;另外一本以一天一页的篇幅,记载当天必须做的事情,甚至写下临时产生的构想。

这两本杂记簿的内容,可收录于一本里面,也可依作用分化为二。由于工作的关系,有时需要过去的记录(例如何时与某人见面等),即可一目了然,再也不会忘记做某些事情。出外时,只要携带必要的资料就可以了。

如此说来,对于杂记簿的使用,已名符其实的到了杂记无章的地步。不过话又说回来,所谓的杂记簿,就是一个人用来把握信息的“备忘录”。所以,一旦把主题过于细分化,则反而不好使用。

如果你想有效率地使用杂记簿的话,则形式及内容应尽量使其简单。

4. OA机器的使用法

(1)复印机不妨尽量使用,如此才能节约时间及金钱。不管任何人想复印文件图书类,事前都必须获得责任者的允许。现在,虽然获得了相当的改善,但是仍旧有不少公司商号,为了节省开支,招呼从业人员尽量减少复印。

以管理者的办公室来说,每个月大约要复印五千件的文稿之类。其中也有一部分是为了整理资料方才复印,以致给人一种“浪费”的印象,不过,管理

者始终不曾有过此种念头。

的确，复印一张文件差不多要花十元日币，或许，有人认为这种代价太高了。不过，你不妨冷静的想想看，为了节省一张复印的费用，而多耗费十分钟的话，那么，势必将耗费好几十倍的时间代价，这实在是本末倒置的做法。

有鉴于此，为了提高工作的效率，毫不惋惜地使用复印机。每遇到可方便作业的机器，也就是说，具备节省时间功能的机器时，管理者都会积极的把它购入。

现在，办公室所使用的复印机，虽然有些过时，但是仍然具备缩小、放大，以及自动送稿的功能。因此，纵然要复印几十张文件时，只要按下操作钮，机器就会自动地展开复印的工作，不必复印一张开一次盖子。对于节省时间、提高效率很有帮助。

(2)使用传真电话录音，有效的活用"时差"。为了跟隔一段距离的对方联络，电话是最有力的武器。

不过话说回来，电话并非在各方面都是万能的。例如对方不在的话，根本就无法把你想办的事情告诉他。又如不管对方是否方便，叫他出来听电话，可能会引起他的不快等等，都是电话最大的缺点。同时，这也是电话所具有的"同时通信性"唯一的弊病。

对于这种电话具有的缺点，只要利用传真、电话录音，即可充分地克服。

"你说这两件事呀！告诉你！咱们老早就实行了！"或许很多人会如此的说。不过，一般人似乎还未能充分地活用其功能。

以现在的办公室来说，传真机已经相当的普及。只是，它的用途只被限定于——传递口头难以传达的复杂信息。的确，这也是传真的最大功能之一。

很遗憾的是，另外一个有利之点，也就是能够达到"时差通信"的事实，似乎还不会充分地被活用。所谓的"时差通信"就是指对方不在场时，也能够对他传递信息，对方可以在他最方便时看信息，然后再传回他的意见。

如果你认为想办的事情，可利用电话传递的话，那么，遇到对方不在时，你就会感到束手无策。在这种情形之下，你只好不断地打电话，而且到联络上为止，你的内心一直挂念那件事，影响所及，其它的工作将不能顺利地进行。

与其一直感到惴惴不安，不如利用传真机送出你所要办的事情，待对方回来一定会看。这么一来，既确实，效率又好。

国际贸易中，这种"时差通信"一向扮演很重要的角色。

除此之外，像电话录音也在"时差通信"中担任举足轻重的角色。

以一般人的办公室来说，所谓的电话录音，只不过发挥一种功能而已。那就是告诉下班后打电话过去的人，"对不起……管理者已经下班了。"

以有的办公室来说，只使用一般家庭常用的那一种。只告诉对方"不在"，不仅不知道对方的目的，甚至连谁打来都浑然不知的电话录音，实在没有什么意义。如果当事人不在，但是说出目的的话，想处理的事情就能够很快地被进行。

实际上，在很多情况之下，受话方不直接跟对方交谈，只靠电话录音进行想办的事情。

除此以外，有的还在不同的目的下使用电话录音。经常把自己办公室的电话录音，当成"备忘录"使用。

例如，在下班的电车里，看到了需要的书本广告，遇到这种情形，就会从公共电话里，或者从家里打电话到没有人的办公室，把想购买的书本名称录下来。

在第二天早晨，管理者抵达办公室时，上班的秘书已经把该书本购买回来，放在管理者的办公桌上。这也是"时差通信"的一个例子。

如此一来，只要把传真跟电话录音活用，将它们当成跟对方联络的"时差通信"工具，如此就能够使信息的传达交换等工作，又圆满又顺利地进行。

(3)只要把微不足道的工作自动化，就能够节省时间。有道是"积沙能成山"，虽然是微不足道的工作，如果重复十几次的话，耗费的时间就不容忽视了。

同时，单纯的工作不断重复，并非人类所得意的专长。因此，继续一段时间以后，效率必定会降低下来。有时，还是交给机械处理比较适当。

有鉴于此，办公室除了复印机、传真机、电话录音、电动打字机外，还活用几种实用的事务用具。在前面所介绍的电动打洞机，就是其中之一。除此以外，还使用"电动开信封机"。

顾名思义，这是用来打开信的器具，只要把封套的边缘插入，"沟"里面，就能够很迅速地切开信封。

办公室每天都收到数十封邮件，如果每一封都使用剪刀剪开来，再凭人工处理的话，至少得耗费十分到二十分钟左右。

如果使用这种"开封器"的话，只要数分钟就完全处理完毕。而且，这种器具绝对不会把封口连内容

物都切掉。关于这点,如果是叫人用剪刀去剪的话,还可能会破坏内容呢!由此可见,从工作方面来说,还是采用这种方式比较适当。

一般说来,目前的人都有根深蒂固的观念。他们都一致认为——既然人类能够胜任的工作,何以要交给机械做呢?那不是太懒惰了吗?

对于这问题,适当的想法刚刚相反。凡是机械能够胜任的工作,或者由它做起来效率比较好,胜过人类两支手的话,那就把工作陆续交给机械吧!或许有人会说,如此成本会增高,不管成本再高,从来就不曾出现比人事费用更高的机械。

到了最近,不但有很多大规模的OA机械出现,还有众多叫人感到眼花缭乱的——所谓高性能的OA机械面市,对于这些崭新的信息,每天必须时时地注意。如果有一些你认为对处理业务有所助益的话,不妨陆陆续续地引进,如此才能有效率地进行工作。

第三章　经理时间管理方案

一、"钟表时间"时代结束

"钟表时间"就是根据钟表所显示物理的、几何的时间。这如同一条直线，在本质上是没有深意的。一个人如果固执"钟表时间"，一生便只是规规矩矩移动的钟表一般罢了。但若能将此舍弃，便另外拥有无从估计的另一种时间。

1. 从"管理时间"到"运用时间"

"管理时间"的想法，在工商业社会里已经十分普及，对于工商界人士而言，也是耳熟能详的。

"每个人都平等地拥有一天二十四个小时"，这种平等拥有的时间，要如何确实有效地利用呢？这就是管理时间的基本课题。所谓管理时间，便是时间的P、D、S（计划、时期、观察）。

管理时间是为了以高明的方法活用时间，但在执行的过程中还有很多的问题。试列举出可想见的几点：①如何运用这被赋予的时间为其终始。②如何突破"钟表时间"。③只把时间当成是度量的一种而把它形式化。④不关心时间"量"的价值。⑤缺乏思想和理论的根据。⑥忽视时间的人性面。⑦无法分清生活和生命的关系。⑧无自管理者观点而人云亦云。⑨缺乏全盘的设想。⑩鸡蛋里挑骨头似的。克服这样的障碍，把生活与时间结合，才能充实工作、充分休闲和丰富人生，这才算是有效"运用时间"。

如何运用时间应有下列几点心理准备：

（1）在时间的运用上，不认为时间是被赋予的，相反的，要创造时间而予以扩张运用。

（2）运用时间在其思想和理论作为基准，以考虑到时间的问题及其运用技术。

（3）对人类而言，生活、时间之间以及生命和时间之间，应该予以充分地了解。

（4）运用、争取时间，将时间转变成自己的而加以活用。

（5）以增加、创造时间价值为目标。

（6）应用时间和个人的能力展现是平行问题。能有效运用时间的人也就是有能力的人。

（7）运用时间时要重视"TPH"（时间哲学）、"LPH"（人生哲学）、"LD&P"（人生设计）等。当然，掌握与运用时间并不只是关系到单纯的自管理者。在工作和日常生活当中，也都有其适应之道。

（8）管理时间和运用时间是一体两面的。

2. 你的时间是死的吗

你是否有过这样的经验：

毫无目的地看电视或阅读杂志，总觉得无意义，但仍继续地看（读）下去。就连广告也全看（读）了。直到夜深，变得身心疲劳，才抱着棉被入睡。但是，第二天又重复着同样的事情……

这到底是怎么回事呢？重复做这样的事，或是几个小时，或是瞬间，但其后回想起来，感觉非常空虚。

时间的死亡，事实上就是这个时候。如果时间有生命的话，你应该听得见时间临死前呻吟的声音。这不单只是比喻，时间真的也有生命，时间的死亡一点也不是不可思议的。

不仅如此，在管理者的人生当中，让时间流失、死亡的状况，是出乎意料地多。因人而异，这种状态会持续几天几夜，有时甚至到几年、几十年。因为时间是眼睛看不到的东西，人们无从察觉，而想到的时候，就会深觉可怕。

3. 当时间"死亡"的时候

时间到底在哪个时候、哪种场合死去呢？在此试将典型的例子尽量列举如下：

①对于未来没有梦想和目标；②每天毫无目的地生活；③一切毫不在意；④感觉不到生活的充实、成长和幸福；⑤不具感性、欲望与热情；⑥精神无法活泼地运作，宛如死水一般；⑦无法产生新的思考或创意；⑧对现状没有改变的欲想；⑨没有自己想要创造的冲动；⑩时常处于后悔或遭受挫折、绝望、无力感的情况；⑪丧失自信；⑫感到自己的心理或身体患病了，甚至有崩溃的感觉；⑬时常受任性或一时冲动的支配；⑭感到是在被流放的情形下生活；⑮顺着对方的说法行动；⑯和酒肉朋友来往，被他们牵着鼻子走；⑰过度沉迷于快活和游乐中；⑱做坏事或耽于坏习惯；⑲持续妨碍健康的规律生活；⑳每天的生活就是昨日的延续，毫无变化或起伏；㉑假日或闲暇时，

什么事都提不起劲来做，只是呆然着；㉒只是为了打发时间地游玩；㉓始终和同样的成员做着同一形式的交际；㉔千篇一律地与人交往、千篇一律地行动；㉕千篇一律地阅读杂志、图书和无节制地饮酒；㉖只因为责任所在而与讨厌的人来往；㉗完全不投机的人际关系。对对方采取不关心、不置可否的态度。由于空虚而令人感到受不了的沉默；㉘埋没在工作之中，以致失去自管理者；㉙每天在公司里重复着同样的工作；㉚只是义务感使然地做工作；㉛无意识地完成被赋于的工作；㉜毫无所思地机械性地工作；㉝工作之中没有创意；㉞工作或人际关系中，常感到痛苦；㉟工作或人际关系中，划地自限，或者采取逃避的态度。

时间死亡的时候，人的精神活动也随之停止，人的成长会停止、甚至退步。时间的死，会对人的身心带来不良影响，而使它衰弱；而且管理者常常有陷入这种状态的危险，这一点，确实令人害怕。

时间死亡的背后，每个人都潜在着根源性的问题或原因。例如：

(1)生活意义丧失。

(2)欲望薄弱，思想不活泼。

(3)埋没在工作或人际关系的被动状态里。

因此，追求时间，就是追究这些问题或原因，由正视这些事开始。

4. 这样的日子你满足吗

在咖啡厅或餐厅里，有些年轻人，是朋友或公司的同事，他们都在毫无目的地看着书。除了点东西之外，几乎不开尊口。

本来看书对“时间”来说，这些人是十分充实的，时间并未死亡。但相反地，他们的时间却都死了，因为：

(1)因为他们不关心对方，所以才埋头看书。

(2)不想听对方说话。

(3)没有和对方谈话的话题。

(4)不想和对方打开话匣子。

(5)对人际关系总是感到厌烦。

(6)为了逃避人际关系而读书。

(7)为了把自己关在象牙塔中，而假装看书。

这个时候，他们看起来就好像呆子一般。他们的时间是污蚀、停滞的。空虚地度过一分一秒，或是无为地让时光流逝。时间是死亡的。

没有感动，也没有兴奋的日子。只是被动的让宝贵的时光从身旁流逝而过，当然，失去的时光是不可能重返的。

所以，为了不浪费时间，对实际存在的时间，也就是有生命的时间应予重视，以免后悔。应在任何时间里都活得有意见。

5. 幻想“时间对谁都是平等的”

如前面所述“一天二十四小时，谁都是被平等地赋予”这个命题已成为时间管理论的公理。但事实不然，管理者认识的大政治家、画家或成功的音乐巨匠、文豪、学者。像罗马的凯撒大帝、日本的空海和尚、意大利的达·芬奇、德国的莱布尼兹、德国的歌德，以及现代分秒必争的铁腕经营者。他们在一天二十四小时当中，经手完成的工作量，无论在质或量方面，都是超乎管理者想像之外的，但同样拥有一天二十四小时的其他人，却不留下任何痕迹。

可见就是一天二十四小时，也并不是每个人都被平等地赋予。同样一天二十四小时当中，二个不同个体所做的事情完全不同的例子，在现实中不胜枚举。

所以管理者就要寻求以“钟表”计时的一天二十四小时之外，是否还有另创的一段时间。

例如莫扎特只活了三十五岁，但在他短短的一生当中做了六百首以上旷世之作遗留于世。而其他活了七十年、八十年的平庸音乐家比比皆是。

以实际使用的时间来看，莫扎特的一天二十四小时，他的每一分、每一秒比起其他平庸的音乐家，可说是更长。这个时候二人所拥有的时间是无从比较的不平等。

再以歌德和达·芬奇的成就比较。

歌德(一七四九——一八三二年)，通过以诗、戏剧、小说为首的文学活动，产生了很多伟大的作品。在二十七岁任命为瓦马尔参议员以来，在政治界里也相当活跃，留下很多业绩，一八一五年被任命为国务大臣。在此之外，他进行绘画，还从事解剖学、地质学、矿物学、植物学、光学等自然科学的研究。在各方面都有卓越的贡献。在小说方面有《少年维持的烦恼》、《威鲁希勒姆、管理者的明星生涯》。戏曲方面有《浮士德》、《塔利斯的伊菲可利亚》、《大可夫塔》。此外尚有自传、论文作品如《诗与真实》、《色彩论》等。

达·芬奇(一四五二——一五一九)，留下的作品数量虽然不多，但是其艺术成就却众所皆知。此外，他不只是一位艺术家，对于天文学、物理学、地理学、土木学、兵器制作、机械学、植物学也有相当研究，把文艺复兴的理想(万能的人)几乎完全实现。

他的绘画名作如：

《蒙娜丽莎的微笑》、《圣安娜与圣母子》、《最后

的晚餐》(壁画),都是脍炙人口的。著述方面有《绘画论》。科学方面多数的解剖学、空气力学的研究(对后来降落伞、直升机的发明,有启发的成就)。

因此,显而易见的是伟大的人、留下大业绩的人,是世上成功创造时间的人。他们不单只是使用钟表时间,还使用了最可贵的“人造时间”。

“他们有丰富的知识与才能,总之是实质的问题”,很多人都有此推托之辞,但未必如此。反不如说他们为了把自己的人生发展到最高点,首先可能地丰富其秘藏的活时间,努力地开发人造时间。

6. 真正时间无法以钟表计划

举个最切身的例子吧!

搭乘下班巅峰时间的火车时,各色各样的人都有。

有个人集一天的疲劳于一身,手握吊杠的扶手,正在假寐着。

前排座位上,有位看似生意人的,也悠闲地假寐着。

另有一位握着吊杠的男子,正专心地阅读一本书。

对这三人来说,钟表时间当然一定是不断流失的。但是,流过三个人的心和身体的时间,其所演化的作用却不同。

十分疲惫的男子,好不容易才能手握吊杠打盹儿。头脑是真空的,什么也不想思考,只期望能早点到达目的地。但是,前面目的地仍很长。感觉火车的速度慢得到了无法忍耐的地步。对他而言,他的“时间”比“钟表时间”要长的多。他的时间是“痛苦”的。

相对的,对这位坐着睡觉的男子而言,睡眠是他心地最美妙的时候,头和身体都享受着休息。原本只打算小睡片刻,但睁眼一看已到了自己要下的车站了。他的时间如箭般一飞而过。

第三位男子就是完全投入这本书的世界去了。窗外的景色、周围的噪音或人声,完全没有干扰他。只是陶醉在书本中。他的时间是陶醉人的。

由上例可见,时间对任何人而言都是不同而且不平等的。

甚至同一个人,其生活时间也有很大差异,有气无力地混过一天和充满精力地工作、运动,比较起来即可明了。

春、夏、秋、冬四季,正如管理者所知,在物理时间上是相同的,但是实际上时间却大有不同。春天是快乐的,但令人有瞬间即逝之感。期盼下一个春天,却让人觉得老是迟迟不来。

总之,管理者都是彻头彻尾沉浸在实质性时间之中,这点必须好好铭记在心。

二、时间是有生命的

“活的时间”是不能以钟表来度量的。随着不同的生活方式,你的时间可以延伸或缩短。如果你的人生是充实的,你的时间也就充满深度和密度。

1. 时间的生命力

钟表时间当然是没有生命的,但是充分利用的时间则是有生命的。

同一病房的相邻病床,有两位相同病例、同样病情的患者在疗养。但一个在康复之中,另一人却逐渐病情恶化。根据这样典型性、对照性的情况观察,可清楚地看到前者的情况,时间就是休养,是一种再生,对将来充满着希望。这是精力充电、蓄积的过程。相对地,后者的时间是疾病,渐渐丧失生命力,他变得衰弱,宛如凋落的花瓣,随着时间的流失,患者更接近死亡。

在表面上,二位患者在同一时间生存着,但其间的差异却是超乎想象的,一是往生,一是往死。以此例来说,时间是连结生与死的桥梁、是生与死之间所拉展开的一条绳索。诞生和死亡间的阶段就是人的一生,但是由上述的例子可以知道,一生的结局,其本质上是由时间来支配的。

在上述的寓意上,管理者所拥有的时间是有“生命”的。而是否能感受到这个生命,或是否能重视时间的生命,对人生的充实而言有很大的不同。

时间是由未成熟的状态开始渐渐成熟的。在未熟的状态时妄想成果就会导致失败。到了时机成熟时,就如同成熟的水果自然掉落和种子发芽一般,做任何事都能顺利。但是,失掉了这个机会,水果就会腐坏不能食用,或成为小鸟、虫类的食物了。

2. 易于流失的时间

“时间就在钟表的刻度上”——这种想法可称为“钟表时间主义”。

根据这种想法,时间是单调而且固定、机械性的东西,所以完全是由物理学的法则所支配。这个时候,时间当然没有伸缩。

但是,钟表时间主义其实只是半面的真理、相对性的事实罢了。由其见解来看,这是错误的观念,因为时间是有伸缩性的。

常常可以听到“岁月如梭,一年不觉又尽了”。对于步入中年的人来说,这种感慨常常出现在平常的会话中。

的确，对于这些人而言，随着年岁的增加，现在的一年，感觉上比过去的一年过得快多了。

事实上，时间不单只是点或线，它是有厚度、宽度、甚至有密度的。而左右此厚度、宽度和密度的，就是人生的是否充实。如果是，那么时间是膨胀的。相反的，时间就会收缩。

最近，年轻人说“时间过得真快”的，愈来愈多了。这就是意味着成天无所事事、惰性地过生活的年轻人增加了。这不是年龄的问题，而是依据生活方式，使时间是否伸缩的最好例证。

3. 生活方式与时间的伸缩

能将时间伸缩的本质掌握贴切，发挥得淋漓尽致的，就是美国作家约翰·史坦贝克。

史坦贝克在距今27年前，58岁时，带着爱犬查理，开卡车绕美国一周。由此了解了美国的真面目，其中也检讨了自己的存在价值，是一趟孤独的、苛刻的旅行。

出发地是纽约，从纽约往新英格兰北上，接着横越大陆向西行，往央格斯城、苛利伯朗特、芝加哥、米内亚伯利斯、必斯马克、黄石公园、斯波坎、然后是西雅图。

在此过程中，他体验到生存时间以及时间的伸缩作用。还因此对时间的本质产生了深刻的洞察。以下引用他的记述：

“离开斯波坎后，早雪的危险已去，这是因为天气受太平洋的强烈暖流变得暖和起来。从芝加哥到这里实际所费的时间很短，但是却花了不少时间，因为富于变化的国土、在途中又发生很多事件、和很多人接触，所以感到路遥费时。”

“过去很多事情，瞬间即成记忆，这并非真实。相反的，记忆有过去的模样，事情发生有先后秩序，若没有这些前前后后的事情，时间流逝就无从留下痕迹”(与查理之旅)。

依据这个观察，儿童时代的一年，何以感觉如此长远也可以明白了。热衷于游玩，对于所见所闻，如吸水纸一般急于吸收，时常累积新的体验，所以儿童的时间是充实的、无限延长的。相对地，感觉时间急速而去的，就是因为生活马虎，没有了感动与惊奇，也没有充实感的原因。

在生存时间里，某个时间会变长，某个时间会变短。这伸缩的时间要比固定的钟表时间，对管理者的人生有更大的意义。而感叹一年很快就消逝的人们，有必要认真地反省自己的生活方式了。

4. 充分利用时间

上下班在公共汽车中，只是“短短的”一个小时或几分钟，和思考各种企划案一边专心看书的一个小时，时间的经过是截然不同的。

再举一个较容易明白的例子。一天中，待在自己的房屋什么都不做的情形，和整天在各个场所工作与各种人物接触的情形做一比较。

前者的情形，就是不考虑任何事，不受任何刺激不创造什么，就这样一天终了。

相对地，后者的情况，在相同的一天中受到很大“量”的刺激。街上的景观、人或车的流动、噪音，引起兴趣的事件与相遇者的会话、第一手信息等，此外还有对新见闻的体验。

从达·芬奇、巴尔扎克、莫扎特这些天才之处，所要学习的就是善用时间而取得的成就，也即可划分他们和普通人的界线。

管理者从日常生活开始，就竭尽所能地想办法运用自己的时间。这是因为回过头来，与管理者人生的充实有密不可分的连带关系。

5. 确保“自有时间”

时间也有归属和所有权的问题。

时间并非与管理者无缘，它为管理者任何人所共有。时间是如何被拥有、又归向谁？关于这点可以区别为三种情况：

第一是时间不为人们重视和使用的无有状态。

第二是时间是共有的，如和谈得来的朋友或情人愉快度过的情况，就是共同拥有时间。

第三是时间的各有情况。从不和的两个人因口角，两个人各自想着个别的事情，此时各人自有各自的时间。

创造自有时间是开发时间的重要课题，此外也是作为发展能力，自管理者实现不可缺少的必要条件。

但是，保有自有时间并不是简单的事，确保自有时间常有困难，威胁到自有时间的，不外乎是他人、意外情况等的发生。如：生活受周围影响不由自主的时候、遇到病痛灾难的时候，被逼迫得走投无路，自有时间的保有便有问题。

管理者的人生往往就是环绕在时间的斗争上。时间就产生了共有与个有的对立、还有个有时间成为自有与他有的争战。因此，管理者的目的就是常保自有的时间，把他有化的时间夺回来。

最后，就白领阶级待在公司的时间，作一探寻。

以八小时的就业时间而言，其本身没有明确的交代。但是，以管理者的浅见，这八小时的大部分，都

被共有时间和他有时间(例如出乎本意地被上司所剥夺)所占去,自有时间极少。所以,首先要将此当作问题,也就是重视自有时间的获得、确保、扩张,要具备一些枝节的开发时间方法,才能获得相当的成果。

6. 时间含在任何事物中

如上所述,时间平常相当不易掌握,这是什么原因呢?这就是时间和空间的差异,将人或物,深刻地溶入于发生之事当中的缘故。

愈溶入,时间的存在和形式就愈难判别。但是,值得注意的是,例如,人如何溶入时间内,要能够清楚地认识。

举最容易了解的例子,心脏的搏动和肺的呼吸。这个决定生命的重要活动,是随着时间同步而行的。如此,时间有如生命的象征、生命之源。时间和生命是牢不可分的。

时间就是人的生命,这时管理者感觉到时间有规律地运动着。

舞蹈的跃动感、生命感,是由内在的律动生成的。在管理者的四周,身体内充满律动的人也有。一看到这样的人,总令人感到时间正在活跃着。从这个人生成的时间,正通过身体毫无保留地将这样的姿态表现出来。

人类固有的言语当中,时间也在于其中。一切的话语、书写的词句(文字),是由一言一语的联系所构成的,含有深刻意义。

以下所说的,可以简单地把音乐和时间的深刻联系表现出来。

音乐在所有的意义上都属于时间的艺术。音乐的三要素是律调、旋律、和音。其中有关于律调,前面已经叙述过了。

旋律是"音之诗",持有双重的时间性,即音的时间性和诗的时间性。将音的高低、演奏的速度、长短、区间、强弱等一体化,根据这些时间效果,就产生出各式各样的旋律了。

和音,姑且不论是否可称为音的空间化,其时间性要比空间性占有更重要的本质。例如三重奏、三部合唱的和音关系,可举出三条时间线。此外,怎样的和音不见得必须持一定长度,但是,只要持一定长度,和音之中必有时间关联着。

音与时间的结合,音乐就此诞生。思想、伦理、感情、自然、风物、故事、美、甚至人的梦想以及生命等一切,由音和时间贯穿。

7. 依赖钟表的人群

关于时间的存在,除了以上的说法以外,也可以由别的角度来观察。

蝉在初夏的时候出现,夏天一结束,它也跟着死亡。蜉蝣则是在初夏开始出现,但只一天就告终。在生物界里,像插入定时开关一样,照着时刻表进行的现象很多。

用钟表的归类推理来说,蝉或蜉蝣就是拥有"体内钟表"的缘故。

像这样的机能、活动能力,一般称为"本能"。此后,由于分子生物学的快速发展。本能这种神秘机构的秘密,才被渐渐了解。

根据这样的说法,生物的体内钟表,不外乎是DNA的遗传信息系统的产物。像电子计算机内藏的钟表时间装置一般,蝉和蜉蝣,甚至蜜蜂和蟋蟀等,在细胞中都正确地遗传这种系统,再现了"细胞钟表"的奥秘。由此想像,就没有什么可惊奇了。

以下是管理者的假设,也就是"时间的进化论"。

假设的前提,就是时间的进化,即生物的进化,是平行进展的。

生物受到本能的支配,也可以说支配时间的本能。但正确而言,反不如说本能是受时间的支配才对。

生物的进化开始,由单细胞到多细胞,然后神经线的发生、发达而高度化。接着,中枢神经的形成、学习能力的取得,人类有了思考——意识的产生。——通过这样的进化过程,计算时间,可数的功用渐渐地由本能开始分化、多样化而高度化。

一方面来说,时间本能是退化了,但是,由另一方面而言,是时间能力的高度化、进化的现象。生物对时间的感觉、知觉、认识等高层次的能力,于是产生了。

人类就是时间进化的顶点。时间本能几乎已完全消灭,取而代之的是意识和思考,来完成本能的功用。时间从自管理者转变为非管理者。时间可说是抽象的印象、观念、概念,为了掌握这些,就必须有洗练的时间感觉或时间意识等高度的知性能力。

本能和知性,总而言之,都是为了达到共同的目的二大生理系统,但是,两者在基本上,是处于二种相反的关系。昆虫用本能可以做到的事,管理者人类只要行使知性便能完成。知性比起本能,更是富有创造,但是,反过来说,知性没有运作的话,什么也无从产生。

对人类而言,进化的结果,时间变成一种眼睛也看不到的抽象物。为了计算时间而不得不使用人工的机械钟表,但是,钟表不过是体内钟表的拷贝罢

了。为了掌握有延长和密度的活的时间及人类固有的原存性时间,高度的知性和思考力是有其必要性的。

"时间的进化论"有一个令人惊异的实例:

过去,有位瑞士人,如同钟表一般,无论何时何地问他,现在是几点几分几秒,都能立刻回答出来。问其何以有此能力,他回答就在他的脑中,不断地数着时间。不论信也好,不信也罢,即使是睡得最深的时候,在潜在意识下,这工作一刻也未曾停止过。

就音和色而言,借由训练,身体可以得到绝对音感和绝对色彩感觉。但是,钟表时间持续在体内的人,除了这位瑞士人以外,别无他例了,而且他是一面工作一面生活的。

——这个例子,并非否定管理者的假设。如同眉毛必然位于眼睛之上一般,和蝉或蟀蟖的体内钟表相近的东西,奇迹般地存在于这位瑞士人的体中。相反地,管理者可以确信时间进化说的正确性。

三、自我价值的实现

1. 自管理者实现

自管理者实现是美国心理学家A·马书儒根据文献临床学的方法,研究近代六十余位名人,如奥地利作曲家——海顿,美国第三任总统——杰佛逊,荷兰哲学家——斯宾诺沙,美国剧作家——威廉詹姆斯,德国政治、自然科学家——哥德、爱因斯坦,日本宗教家——铃木大拙等的态度及人格特性,所提出的概念。

自管理者实现是优秀的实存主义概念。换句话说,是在达到自我完成。

自管理者实现有以下几点条件:

(1)对生存姿态及人生态度的自觉与决定。

(2)将生活意义、人生目标明确化。

(3)成长欲强烈,且持续不断。

(4)充实满足生理的欲求及自管理者实现欲求。

(5)自由的获得与扩大。

(6)自己的能力能充分开发、发挥。

(7)对自管理者确立,实践自立、自主的生活方式。

(8)自管理者及社会间相互调和。

(9)对以上各点,都洋溢着自信。

主要是,自管理者实现时,除了能实现自己的个性以外,同时也是自管理者对社会责任的实现。譬如从人们所成就的工作、业绩、作品上来看,比较容易了解。从另一方面来看即使内部隐藏着高才能,但却无结果,虽能带给社会很大的贡献,仍谈不上自管理者实现。

自管理者实现并没有年龄及时间的限制。"何种年龄达到何种程度",不必要在这范围限定。自管理者实现是从现在开始,对自己的未来全盘性实行的过程。

现在就自管理者实现与开发时间之间的关系加以说明:

时间的开发,在前面已经述说过,并非是单纯的分割时间,或者是写在计划书上。而是能让片刻、瞬间生活,都不后悔所采取的生活姿态,一日、一月、一年、一生的人生区间,充实成长自管理者,最终达到自管理者完成的生活过程,所应对的自管理者革新方法。

时间开发观点,是自管理者实现必要的时间战略,而自管理者实现阻力的2—3个问题,再加以说明。

2. 自管理者实现时间因素

自管理者实现为何不可缺少时间因素,大致有以下两种条件。

(1)创造事情。

(2)立定生活的计划。

本项首先以(1)的持有法、创造法加以说明。

在生活中,什么具有最大的价值,如何发现真正的人生意义,每个人都有不同的看法,对于每个人的价值观,管理者称之为人生哲学。即为决定自己的生活方式,不外是一门人生哲学。

如何形成人生哲学,管理者针对其方法详加解释。

(1)将生存的意欲及价值观多样化。如果没有多方面的思考,则无法产生多样化,发现生命的意义。对一个工商业界的人士而言,与以前相比较,其价值观可谈得上多样化,但仍嫌不足。认为只有工作才能发挥他的能力者,仍然占有多数。

另一方面,有些人只认识单一价值,形成实现自管理者的限界,较难以达到目标。因此,要充分了解单一价值与多种价值间的意识转换。

在这种场合中,不仅工作而已,也是对自己本身、家庭、趣味、健康、交际等问题,都是发现真正生活意欲的条件。即使有更多的情况产生,也并无多大关系,因为人有选择自己生活意欲的权力。

(2)将价值观多样化。即对一种价值,有生活意欲,不要刻板地认定工作就是工作,同时要追求人生多样化生活意欲。

如此,使价值观处于多样化,则自己的人生哲学就此形成,自己实现更向前踏进一步。

(3)将自己认为重要的价值按照顺序加以排列。一些不易顺位的事情,则不必拘泥于顺位问题,只把它列下即可。而后花数月、数年的时间加以定位。形成这种价值顺位表之后,即为自己的人生哲学。

但是,切勿让价值顺位表成为生硬的表格而已。因为跟随人的成长、态度行为变化,人生哲学也会产生变化。所以,应该对新价值追加、变换价值顺位。

人生哲学是以长期对未来展望为前提。在这层意义之下,如果没有较强的时间意识,则人生哲学的形成相当困难。

3. 休利曼自我管理者实现的故事

海恩利西·休利曼就是发现特洛依的遗迹而闻名。他小时候从父亲口中得知古代希腊英雄叙事诗人荷马“伊里亚特”、“奥德赛”等等的故事——是他发挥想象力的导火线。

原本,特洛伊战争被认为是一种传说,但在休利曼的少年时代,却坚信它的存在。而后,矢志发现其遗迹就成为休利曼的终生梦想。这个梦不断摇动在他内心深处。

休利曼并没有把他的梦想在幻景中结束,而是为了实现,建立计划,锻炼自己,使自己一步一步向梦想接近。休利曼从小家里就很穷,所以中途辍学。在工作二十年后,成为一个成功的实业家。休利曼为了实现他多年的梦想,毅然地结束了他的事业,把资金投入发掘特洛依的遗迹上。数年之后,他的梦想得到了相当的成功。这种休利曼的生活方式,有许多值得管理者学习的地方。

(1)在人生中有梦有目标是十分重要。有了梦想及目标,人就不会安于现状,而能快速成长,使人生有充实感。

以工商业界人士的立场而言,工作或自管理者启发可以追求自管理者的梦想及目标。例如:学习超越他人的专门技术,担任董事长或高级干部,在高尔夫球场中成为高竿的玩球者。到全世界去旅行,写一本书等等。

(2)继续持有梦想及目标。梦想及目标越高,则越无法轻易的实现。如果就把它放弃,人生会陷入连续的挫折当中,失去了人生的意义。

梦想及目标的实现,即使无法像休利曼那样地彻底,但也须要努力,在自己的能力的范围,尽力而为。

(3)建立生活计划,把自己的梦想、目标实现。

休利曼从小就建立具体的生活计划,因此他有自信往自己相信的路途前进。他的一生,就是将人生加以设计,付诸实行,达到自管理者实现的典型。

4. 生活舞台的建立

生活的设计及计划,可以把现在及将来的数个区间,区分成“生活舞台”(LS),是最好的方法。生活舞台能赋予将来钟表时间起伏,把人生以阶段性的设计、构筑,成为可能。

舞台,按文字解释,就是演戏的地方。生活舞台,是自导自演,独自完成的戏剧。首先,写出剧本,决定由自己扮演那种角色,再自管理者观看戏剧的演出。

生活舞台是对自己将来的状况、梦想,生活的形态,加以浓厚色彩的效果。对未来为了自己预先约定,使自有化更形容易,则生活设计的结果能有效性提高。由于生活舞台的设立,能使自己更积极果敢,以自己应有的姿态为目标,对自管理者做一次投入,变更的态度,生活的意欲也会在这生活舞台上产生。

生活舞台的建立,古时候就有。例如印度教中便有这样的生活形式:

(1)学生期。在成为一个成人以前,要经过基础的学生时期。

(2)立家期。身为一介社会人士,参加各种活动,是建立家庭的时期。

(3)出世期。从家庭和事业中脱离,自管理者反省,是发现自己生活意义的时间。

(4)游行期。从各种欲望中得到解放,不被任何事物所拘束的生活时期。

从以上四个时期,自然而然能了解印度人的人生观,印度人的生活形态浮现眼前。显然的和单纯的时段主义相互违背,四段时期的过程中,灌注了他们宗教上的实存时间观念。

5. 时段主义和实存生活设计

首先,管理者将时段主义的生活设计(LD)与实存的生活设计加以把握。另外,记载的表格就是把两者的人生蓝图加以比较对照。原本,个人自由的生活方式,是没有列表的必要,只是为了让读者认识时段主义的生活设计与实存生活设计之间的差别。

时段主义的LD,时段非常明确化。形式也非常地工整,内容较具体化。

但是,其致命性的缺点是,自己为何生存,自己要抱有什么生活姿态、是属于如何的一种人,在这些观点方面,有明显的缺陷。

严格来说,时段主义的LD偏向于机械性、一般性的事物。这其中,并没有伴随着高超的自管理者人

生生活设计。

时段主义LD,不过属于一种模特儿的形式罢了。这种没有经过思考,漠视设计构造的生活方式,仍然在世上有很多人过着。

时段主义的创立与管理思想发生相乘作用,把人的个性的决定,加以破坏。超越常轨的联考就是一个例子。此外,还有大人搭上同一时刻出发的公共汽车,里面挤满了人潮,往同一方向前进。很多人乘上同一"人生电梯"载向墓场。这些都是时段主义毫无个性的表现。

相对地,实存主义是彻底的成为个性化事物。上面所举例内容完全不同于时段主义。最重要的是,将灌注自己的欲望、梦想、情念于事物中,把自己投入于未来。脑海中存在摇撼自己实存个性的魅力,具有人生舞台的构想,依据人生舞台,将时间线切断。实际上,人生舞台的表演不只是发挥想象力而已,更是含有知性、理论性的方法。

生活设计以后,接着是生活计划,如前面所叙述,生活计划是生活设计的行动开始和具体化表现。如果能确立生活设计,则生活计划就不难创立。以下诸点须要加以注意。

(1)消除抽象性的课题。

(2)将大课题加以分割。

(3)列记当时应该做的事物。

(4)订立优先顺位及全盘的计划表。

(5)建立可能实施计划表。

(6)从可以实行的开始做起。

(7)于适当时机,将所得的结果加以评价。

6. 天才并不能自管理者实现

对于某些具有特殊能力,能创造优良业绩的人,管理者一般称之为"天才"。许多人常希望自己是个天才,而沉醉在"管理者是一个天才"的幻想中,有些人也会真的对自己的才能很有信心,但是,大多数的人都是比较实际,而以平凡人自居。

不管自己是否是天才,在任何时代、任何社会,天才都被认为是顶尖人物,至高无上;但是,管理者不妨将对这种天才信仰的根源加以批判,以求能对自管理者实现的问题有更进一步的了解。

以自我实现的观点而言,人格的完成、幸福的人生,并不能只依赖天才来完成。坦白说,天才的生活方式是一种不成熟的、畸型的形式。

因为,这种生活方式缺乏平衡感,而不能取得协调。不错,天才是可以得到很高的业绩,但是,这种业绩若是以牺牲社交、友情、家庭幸福、身心健康、休闲活动来换得的话,根本说毫无意义。

就业绩这点而言,这是天才最大的贡献,但是,范围似乎"狭窄"了一点,"狭窄"也正是天才的致命伤,天才也只是在狭窄的范围里,具有优越才能的人而已。

艺术家在陶艺、篆刻、书画、烹饪各方面,都有着超一流的水准,但是,他们这种为人的天才,也只是局限在美术、趣味休闲的范围而已,而且,他们一生中过着独自修道般的生活,其生活方式是相当值得商榷的。

真正的自管理者实现,必须调和、统一自立性、社会性、人性及独创性,因此,天才型的生活方式,实在难以达到自管理者实现的目标。

那么,最理想的自管理者实现的生活方式是什么呢?可以称之为"超人型"生活方式。

现就此问题的根本加以讨论,"超人型"生活方式,是一种不断自管理者超越,不断成长,以自己可能的发展能力朝着天才或超人之路前进,不管是不是能真正地成为超人或天才。

7. 超人的生活方式

真正的超人,并不包含英雄赞美、宗教或神秘主义等论调,而所谓的"超人",也不是一般认为超能力者或具有法术者,一般人这些对"超人"的想象,都是不实际的、荒唐的想法,现在街头泛滥着超人小说,都是因循着超人即超能力者的固有模式。

所谓"超人","应是在多方面事务,都能取得均衡及调和的人",也可称之为"超平衡人"。

"超人"是一般人都能做到的事,如前所述,不管到最后能不能成为超人,那并不重要,重要的是,你确实一步一步朝着成为超人之路迈进,这也正是自管理者实现最确实的脚步。

读者可从以下的说明得到更深的了解。

(1)超人就像是度量的磅秤,可以在许多相对二项关系中取得均衡。

比方说,妥协与自尊心强的矛盾,若将此矛盾借超平衡方式来取得均衡,可加强人际关系,也较易适应孤独。

这种二项关系,还包括——情念与理性、感性与知性、精神与肉体、思考与行动、理论与实践、工作与家庭、工作与休闲、休闲与读书、分析与总合、共感与批判、常识与反常识、直观与论理……等等。

这种协调,必须既深且广,在天才的生活方式方面,连深入都谈不上,更遑论要宽广了,因此,协调时的深入和宽广为超人的必要条件。

（2）在以上所述的协调关系中，必须每组相对二项慎取其折衷，而不是草率地一分为二，此每二项都是独立中含有连带关系，所以，协调方式应把握其间的紧张关系，适当地使其相互作用，以取得真正均衡。

（3）更极端来说，超人的生活方式，是两极化的。对乍看之下好像对立、矛盾的二项，必须有向两端前进的决心，并付诸实践，比如看篮球赛，也试着自己去打篮球，如此方能得到真正的均衡。

（4）并非“这”或“那”的选择方式，而是“这”和“那”的方式。天才常从“或”想起，总认为“应该这样才可以”、“这样做才是正确的”；而超人却不如此，他们认为“这些都是好的”、“这样也对，那样也对”，这是二者间思想上的差异。

以实际例子而言，天才可能只会在文学、音乐、读书中，选择一样他所爱好的种类，而陷入其中，这种方式，如何能达到自管理者实现的目标。

但是，超人却会以总合的观点，在其可能关心的范围内，关心每件事。举凡文学、艺术、音乐、绘画、戏剧、摄影、工艺、宗教、思想、历史、社会、政治、经济、自然、科学、技术、工作、休闲、体育、家庭、人际关系等等，都要求知识与实际的相伴，比方说，他鉴赏音乐，也试着自己演奏乐器，欣赏体育竞赛，也试着自己去从事体育活动，如此朝一事的两端发展。

如果你不能像超人一样做到这一点，就不能达到自管理者实现的目标。总之，在自己能力范围内，尽量对任何事物作既深且宽的投入，就是确实自管理者实现的道路。

意大利，文艺复兴时代的伟大人物，都是或接近前边所谓的“超人”。此外，历史上有些天才，如凯撒大帝、达·芬奇、莱布尼兹等天才中的天才，其实也算是超人。

四、新时代时间管理

1．减少无谓的时间浪费

管理者若仔细分析一天的生活，将会警觉无谓的时间浪费，远超过管理者所想象的。不论工商之士、学生或家庭主妇，平均一天要浪费清醒时间十六小时的四分之一，也有人浪费了清醒时间的百分之五十，甚至高达百分之九十呢！

那么，应如何减少这种无谓的浪费呢？

首先，要改正无意义的思考及行动的习惯。如果你任由时间流逝，无所事事，那么，一天、一个月甚至一年，都将一事无成。以即将参加会考的学生为例，他们常每天摆出苦读的架式，事实上，却什么也没念，等到会考接近时，才想临时抱佛脚，可是已经来不及了。这类例子屡见不鲜，值得警惕。

如前所述，时间管理的基本要求，就是减少这类时间的浪费。

曾经引起“水平思考”风潮的思考心理学者狄伯诺，最近提出了“五分钟思考法”，呼吁大家，不论遇到什么事情，不要花费太多时间去思考，只要用五分钟来冷静考虑即可，而这五分钟的分配情形如下：

最初一分钟——决定目标及课题。

次两分钟——思考的扩张及探求。

最后两分钟——应整理思绪，定出结论。

如此严格地限制时间，反而能使精神集中，更有助于解决问题。

再以担任经营顾问的王先生为例，他在写计划案时必定测量时间，如果中途思路受阻，就马上换另一个案子来写——这种方式和五分钟思考法有异曲同工之妙，都能有效地防止时间的浪费。

日立电器及许多民间企业，最近都设定了“不举行会议日”。因为如果不停地开会，更容易有许多不必要的会议，以致浪费许多时间。

一周内定一天或两天为“不开会日”，是减少时间浪费的有效方法，如果不这样硬性规定，就难以发挥时间管理的功效。

2．断然击退盗取时间者

许多工商界人士的四周，潜伏着无数的“盗取时间者”，它们从各种渠道侵入，夺走这些人士宝贵的时间。

现在指出一些“盗取时间者”的例子来说明，大家将会发觉，原来自己身边竟埋伏着这么多的“盗取时间者”。

比方说：预定外的访客、忽然被分派的工作、长时间演说，电话推销、朋友往来、无意义的工作、不得要领的指示或报告、错误的指示或报告、任意改变行动方针、无谓的、难懂的文书、无意义的长时间说明、同事间的闲谈、未在预定时间内结束的会议、长时间的电话等等。

这类“盗取时间者”也存在于自己身上。比如：犹豫不决、未善尽责任、毫无计划行动、完美主义、过多的工作、不注意、不正确、无效率、顾忌过多……等等，此外，还包括一些无意义的饶舌及长时间的电话。

对于这类“盗取时间者”，应断然地击退。可以采取的步骤如下：

如果接到预料外的电话或来客,应适度地拒绝,或尽快了解其来意,再判断是否有继续洽谈的必要。

对于上司的指示,应确实了解其内容,并表达自己的意见,若认为是没有意义的工作,应当场婉拒,不要默默接受,否则,容易导致时间浪费及精神不愉快的后果。

在长时间的会议或演说中,对于喋喋不休、言不及义的发言人,应该严肃地请他在几分钟内结束谈话,否则他根本不知道你的感受及时间的宝贵。

其他有效地击退“盗取时间者”的方法,现一一介绍如下:这些方法,同样可击退潜伏在自己身上的“盗取时间者”。

(1)使用防止对方喋喋不休的关键言辞,诸如“简单地说,你想表达什么呢?”、“你的结论是什么?”、“请你简明扼要地说……”、“你现在说的,管理者都已经知道了”等等。

(2)防止冗长电话的方法,除(1)所述外,还有准备计时器、事前整理谈话内容、先讲结论等等。

(3)适度重视某些事物,不要要求百分之百的完美,而应以60至80分的标准来尽快做决定。

(4)一次就下决定,不要犹豫不决。

(5)事先定立计划。

(6)将文书全部书写在一张纸上。

(7)明确表示“可”或“否”。

(8)上司应积极地将部分权限委托给部下。

3. 积极充实你一天的二十四小时

如前所述,时间可分为“钟表时间”及“生存时间”(=“活的时间”)两种,若被“钟表时间”束缚,则生活感就会变得相当薄弱,生活空间也会显得十分狭隘。

重视“生存时间”是很重要的事。同样的一天二十四小时,以毫无意义的方式度过,或是热衷于工作、娱乐,二者之间的生活密度及充实感都大不相同,显然后者比前者更为充实,因此,管理者应充分活用“生存时间”。

那么,要如何来活用时间,使得每天都能有一颗感动的心呢?

在说明这点以前,必须先反省你现在的一天二十四小时过得如何?

(1)早晨起床后,对今天将发生的事,是否存有期待感呢?

(2)一天的生活或工作中,是否能获得新的知识、智慧、技术及技能呢?

(3)在工作、与人相处、自管理者启发或休闲活动之间,是否有任何新的发展呢?

(4)自己是否有体验新鲜有趣的事物,并得到收获呢?

(5)今天一天,是否稍微感觉自己又长大了呢?

(6)回家后,是否尚存留情绪高昂的感觉,觉得这样就睡觉太可惜了呢?

(7)如非(6)的情况时,是否一躺下就呼呼入睡呢?

如果你一天二十四小时的举动,和上列问题符合的项目甚多,就表示你这一天必定过得相当充实。

以电影评论家长治先生为例,看电影是他每天的工作。由于常看电影,他常常对人生感到一股莫名的感动,每每看完电影后,总觉得就此睡觉相当可惜,而在脑海中浮现出电影喜怒哀乐的种种画面,借此体会人生,或者阅读一些诗集,不肯轻易入睡,这就是充实生活的实例。

现在,介绍一下充实一天二十四小时的方法:

(1)必须保持积极的心态,每天起床时,很有精神地将棉被踢开,准备迎接一天的挑战。

(2)在工作时,或与人相处时,应抱着想发现新事物的观念,如果有这种态度,你将会有许多新的体验发生,并增加许多新知识。

面对这些新体验或新知识,应该欢喜地接纳,好像觉得“管理者又学了许多好东西”或“管理者比以前聪明多了”,如此,无形中,自己也会渐渐地成长。

(3)每天的工作须有目标,努力发挥自己的能力,提高工作效率,改善报告内容,下意识地写出端正的字体等等。

(4)保持良好的人际关系,适度地与人相处,如过份拘泥于规律的生活方式,完全不与他人往来,生活将变得十分枯燥呆板,而且容易被“钟表时间”所控制。

(5)应在每天就寝前,回顾一下今天的所作所为,如果这种回顾能让你心情兴奋,觉得明天又将是快乐而充满希望的一天,你就算是成功!

4. 可提高时间效率的五种专门技术

(1)分段式时间。关于工作或自管理者启发的挑战,可针对一个主题全力投入,或将时间分割,分别投入几个目标,后者即称为“时间的分段法”。这两种方法都有其必要性,但在不能集中全力投入某个主题时,你应该还是采用“时间分段法”。

笔者一天之中,常须写3—4本书,当撰拟某一本书的思路不畅时,管理者马上就换写另一本,绝不浪费时间,这就是“时间分段法”的工作方式。笔者于

本书后面将提到的“顺便族”用功方式，也是“时间分段法”的一种，大概就是类似于一边看电视、一边阅读诗集，而又能得到功效的方法。

(2)核心时间的发现及设定。所谓“核心时间”，简单地说，就是“工作效率最高的时间带，也最能将精神集中于工作上的时间带。”

如果对自己的核心时间毫不关心的话，就无法培养敏锐的时间感，因此，应努力探求自己的核心时间(关于核心时间的探求与设定，可参考“时间层别术”的说明。)

(3)安排时间。将个别时间内的活动效率提高，才能把握时间，活用计划。

比方说，你想看晚上八点钟的连续剧，那你就必须妥善安排时间，七点半之前回家，并在八点之前吃饭、洗澡等等……。这就是一个安排时间的例子，什么时间该做什么事都必须事先计划，确实执行。

(4)节制应酬时间。工商界人士，往往花费许多时间在应酬上，以致自己的时间大量减少，因此，要参加应酬时，须以下列三项基准来判断，再采取适当的行动。

①由自己主办，且内容较充实的应酬，是否常因此而将时间拉长？

②是否因应酬时气氛相当愉快，而不知该适可而止？

③基于朋友情份所参加的应酬。

④中空时间、片段时间的利用法……这是最容易被浪费的时间，因为这些零星时间很难善加运用，但是，依照以下的方式，还是可以慢慢减少中空时间及片段时间的浪费。

比方说，可以利用这些时间记录心得，或阅读平常没时间看的报纸、杂志等，也就是说，将工作及自管理者挑战中最简易细小的事项，挪到这些时间来做，如此即可降低浪费时间的比例。

(5)计划时间。前述的时间安排也包含在这一项中，现笔者将叙述一种把不同时间所将采取的活动记录下来，以提高工作效率及时间运用率的方法。

首先，必须先建立几个简单的记号，如M＝与人会面、T＝电话、D＝企划、S＝用功、W＝写作、R＝读书等等。

再则，对于备忘事项的处理，也须小心。比方说，不知对方何时才会答复，或某些不能确定时间的预定活动，都应当记录下来，以免遗忘。记录时，可先记在笔记本上方，待确定时日后，再转载到相符的时日栏中。

5. 空档时间活用法

工作的空档或与人会面前后，当会存在许多空档时间，日积月累之下，这些时间可能长达几十、甚至几百小时，因此必须有效地运用这些时间。

这类“空档时间”，大致可分为①前段空档时间、②中段空档时间、③后段空档时间三种。

首先，先就“前段空档时间”，向读者说明其利用法：

与人约会、参加集会、出席会议、观看戏剧或运动竞赛时，应在约定时间前半小时到一小时之内到达目的地，而这段时间，就是所谓的“前段空档时间”。

提前到达时，可到咖啡厅或其他安静的休闲场所，做一些工作上的准备、处理杂务、看看书、思考新构想等等，如能这样活用时间，可得到下列各项好处：

(1)提早出门，万一遇到交通拥挤等状况时，仍能在约定时间前到达目的地，不会产生让对方空等的尴尬。

(2)提早到达目的地，心情将较为悠闲轻松，而可以自在地利用前段空档时间。

(3)运用空档时，切记！仍必须准时到达目的地。

其次，管理者谈到“后段空档时间”的利用方法。所谓“后段空档时间”，即指在预定时刻前完成某项工作，而出现的空闲时间。

比方说，与人会谈时，若言不及义、喋喋不休，再多的时间也浪费了，如能把握谈话要领，言谈简要切题，就可将预定的会议时间节省半小时到一小时，而节省下来的时间，就成为自己的时间，可自由有效地运用。

前、后段空档时间，都是在有意识的计划下产生的，而中段空档时间却往往是偶然发生的。中段空档时，许多人常因事情尚未告一段落，情绪不稳，以致白白浪费了这些时间，因此，现在建议大家，可运用这段时间作一下情绪上的调整，或思考新的构想等等。

以上所说的利用空档时间法，最重要的观念，即是：不要让时间来支配你，而应该是你去支配时间。如能建立这种正确想法，身体力行，必能将时间作出有效的计划分配，完成一些有意义的工作。

6. 操作程序会影响工作质量

一件工作的完成，必有其“顺序”，而工作的“顺序”常能左右时间的价值及效率。一般人多忽略了工作顺序，以致导致失败或蒙受损失。因此，管理者工

作的“内容”及“顺序”是一样重要的。

举一个简单的例子来说，现在你面前摆着一餐丰盛的佳肴，你会不会先猛吃饭来填饱肚子呢？当然不会。一般正常的吃法，都是先享受各式美味的菜肴后，再进食一碗饭，而工作顺序的道理，正是如此。

再则以麻将为例，精于麻将的人，懂得观察各家牌型及出牌，因此，他出牌的顺序很明确，常常可得到胜利。

围棋也是如此。一手错误的落子，可能全盘皆输。如能正确把握落子的顺序，即可抢占先机，操纵整个棋局。

而写作时内容编排和顺序更是息息相关。汇集写作的素材，必须花费许多心力来决定这些材料的排列顺序。而内容的好坏，就取决于顺序的良方。

与人交谈，也要注意谈话内容的条理及顺序。应在谈话前整理一下思路，将谈话的主题依序排好，这样的谈话，必可收到良好的结果。

7. 谈话时应注意交谈内容的顺序

很多能让上司采纳其意见的下属，谈话都有一共同点，即他们能了解上司的性格及想法，发表有顺序的谈话。

比方说，在上司较空闲时，他们会找各种轻松的话题跟上司闲聊，而在上司忙碌时，就选择较重要的事来报告；而在报告纠纷案件或易引起上司不悦的案件时，一定在报告前，先谈论一些上司喜欢的话题来松懈上司的心情等等——可是现实社会上，很多下属并没有具备这样的谈话要领。

此外，以信息交换、商谈、咨询为目的的谈话，其谈话顺序又如何呢？特在此加以说明。

与他人交谈之前，必须先准备一些可引起对方关注的话题，但这类话题只是穿针引线而已，重要的是以后所要谈论的内容。

管理者须在脑海里组织这些谈话内容，选择一种最适合的顺序来进行交谈。

其实，谈话顺序的决定，多须靠临战应变的能力，但是，在许多情况下，仍然可以整理出一些通则。

(1)先谈论一些有关季节气候等轻松的话题作开场白。

(2)将可能使对方愉快的话题，放在前面；而将可能会引起对方不悦的话题搁后。

(3)将内容单纯的话题放在前面，而将较为复杂的话题搁在后面。

(4)闲聊应在刚开始或结束前进行。

(5)将和对方有关的话题放在前面；而将和自己有关的话题放在后面。

(6)主题应在谈话中途提出，若是在结束之前才谈到主题，可能对方已经没时间，也没心情来和你交换意见。

现举一个具体的例子来加以说明：

笔者会因工作的关系，和某位以前曾见过面的人士会谈，而笔者所准备的谈话内容，排列顺序如下：

①对于以前承蒙他协助的事项提出致谢→②谈论一些他较感兴趣的话题→③对于他为自己著作所作的插画，再度表示谢意→④主题→⑤笔者今后工作行程的安排→⑥现今广受注目的企业经营联络及管理等等话题。

当然，交谈是变向的，并非只是一方喋喋不休，因此，交谈时双方话题是交叉进行着的，并将产生许多种组合方式。

尽管如此，预先设计的话题仍然可以发挥效用，原则上，最好不要任意变更预定的谈话顺序。当双方交谈时，可等对方话题告一段落，再接上管理者预定的话题，如此就不会发生太大的错误。

比方说，当笔者谈完③管理者的著作希你相助图表，他接上了他儿子结婚的话题，笔者就等这个话题结束后，再按照管理者预先定好的顺序，按照④→⑤→⑥进行交谈，结果，管理者那次的会谈相当愉快，而且有效率。

虽然，原则上，最好不要更改预定的谈话顺序，但是在某些特殊情况下，仍须作适度的修改或删除。比如，没有时间进行闲聊时，就须将预定的闲聊话题删除，或者，当对方对你的话题漠不关心时，即应适时转换等等。

对于某些脑中没有这种整理观念及计划的人而言，养成这种事先安排谈话内容的习惯。更是特别重要。

8. 十五分钟会议术

当你听到“十五分钟的会议”时，可能大吃一惊，因为你已习惯于一小时，甚至半天、一天的会议方式。但是，事实上，十五分钟的会议是可以做到的，那些费时一小时的会议中，至少有百分之五十可以缩短为十五分钟。现在，就来介绍这种十五分钟会议的进行方式。

促使会议冗长的原因之一，就是大家都坐得太舒服了，因此，站着开会是防止会议冗长的有效方法。站立不仅有益健康，更由于长久站立容易疲劳，与会人士自然会产生及早结束的心理，当然，“站立

式会议”就会变得简短而有效了。目前，有些公司已经采用了这种方式。

长久以来，许多会议都浪费很多时间在资料说明上，而这也正是会议过长的原因之一。因此，开会前应该将有关资料送交各与会人士，请他们事先阅读；如此一来，不仅可提高会议的质量，更可缩短会议时间。

其次，会议中的议事分析讨论时间常不平均，往往花费许多时间在某一二件议题上，而延长会议时间，甚至还有择日重开会议的情况发生。

那么，该如何防止这种现象呢？

有一种简单又有效的方法。可在会议开始时，就各个议案一一咨询与会人士意见，若无异议则表示通过，不另花时间来讨论，而将全力集中于那些意见分歧的议案上面，这就是“先求结论、后讨论”的会议方式。

此外，还有一点关系重大，那就是：选择与会人士的方式。勉强出席、不了解议案内容、言不及义的人，应尽量避免，最好选择真正有见地，有热忱的精锐人士来参与。

再则，会议主席也肩负着很重的责任。若是处理不当，当会造成时间的浪费。对于议案的讨论表决，主席可询问大家：“还有什么意见吗？”之后等待约十五秒钟，若无任何异议，即须自下结论，而后转到另一议题的讨论上，如此，可有效地控制会议时间。

9. 优秀人士的睡眠

为了挪出更多的工作时间，许多人常认为应该减少睡眠时间，现在就有许多书籍，都在讨论短时间睡眠的问题；但是，就时间的观点来看，笔者并不主张极力缩短睡眠时间。

发明大王爱迪生，数十年间，每天都只睡三到四个小时，但是，普通人却很难像他这样，因为他是个具有特别强健体力的人，据说，他70岁时患了感冒，还是他一生中第一次生病呢！

另外，拿破仑也是以睡得少而闻名的。曾有人模仿他这种短时间睡眠方式，结果身体承受不了。据后来的调查指出，拿破仑虽然晚上睡得很少，可是，他常利用白天的时间小睡。

除了这些特异人士外，一般人并不适合刻意去减短睡眠的时间，而应该采取适合他们体质的“一周律调术”这种方法，将一周的生活作息加以计划，依此找出一个适合自己的睡眠标准。

现在将方法简介如下：

星期一时，应尽量减少工作及休闲时间，睡足八个小时，以保存体力，应付一周的挑战。

星期二、三、四时，采取正常生活方式，视自己的体能状况来进行适度工作及娱乐，睡眠时间以标准的六小时为准。

星期五、六时，应尽量减少工作时间，多从事休闲娱乐，而睡眠时间也可缩短为四小时。这两天是一星期内主要的休闲时期，之后又有一个星期天，所以，可适度地放松自己。

星期日应睡足八小时，以充实气力及体力。

笔者在此将理想睡眠时间定为八小时，标准睡眠时间为六小时，而将睡眠时间的下限定为四小时。但是，这只是一般的情况，读者可依自己的身体状况，略加调整，也无大碍。

施行这种“一周律调术”，可得到下列五项好处：

(1)这种“八、六、四睡眠”方式，可帮助大家轻松地度过一周的时间。

(2)可安定生活律调，且并非刻板划一的安定方式，而是柔和有弹性的安定方式。

(3)配合自己的生理时钟调节睡眠时间，有助于在工作、娱乐、用功三者之间取得平衡。

(4)周末只睡四个小时，可挪出较多的时间从事自己较感兴趣的各种休闲活动，有助身心平衡。

(5)不会染上时有所闻的“星期一恐惧症”。因为，星期日已充实了消耗的精神气力，又可以生龙活虎地迎接一周的挑战。

对工商界人士而言，这种“一周律调术”可说相当重要，如果能确实实行，由一周、数周、一月至一年，都能使自己保持平衡的律调，生活会变得非常舒适。

奉劝大家，早一点来进行“一周律调术”，它可是你一生成功的基础！

10. 认清自己的时间层别

有些人以为时间是无限度、无起伏的，有这种想法的人，可会吃大亏。为了预防这种错误的观念产生，笔者于此将解说“时间层别术”：聪明的人知道如何善用各层别时间，因此可以处理大量的工作，而错误极少。

时间像山谷一样，有重要时间及平常时间的差别。工商界人士对这种时间的价值特别敏感。

比如说，有所谓的“黄金时间”及“黄金周”的说法，各电视台黄金时段的价值远高出其他时段，而五月份的第一周，更是比其他礼拜具有更大的经济价值。

再则，以处理传票为例来说明。处理传票可分为

①每日的传票处理、②每月最后一天的传票处理、③决算月末日当天的传票处理三种。

这其中的紧急性及重要程度，顺着①→②→③的顺序，逐渐增加，尤其是③的情况更是重要，如果当天的传票处理迟延的话，可真是问题严重了。为了避免发生错误，管理者必须研究“时间层别术”。

首先，管理者要能判断什么工作大概要花多少时间去完成。对于单纯的工作，可用电脑来协助处理，而一些较重要的工作，就须花费较多时间亲自处理。以阅读来说，可因内容不同而有差别。如果是轻松小品，大约每秒十五字，一般性的文章，则每秒五字，若是较难理解的作品，则以每秒三字的速度来阅读，像这种方式，就是一种“时间层别术”的运用，可在忙碌而有限的时间内，有效地阅读大量的书籍。

第二，管理者要能判断各种工作的紧急度。重要而紧急度高的事情，要赶快完成。比如说，想参加某种讲座，因其有名额限制，所以须赶紧报名。

反过来说，一些较不重要，紧急度低的工作，就须仔细地做，不要急于一时而误事。

第三，要找出自己效率最高的时间带，即自己最能集中精神投入工作的时间带，而将一些重要的工作，放在这个时间带来处理。这个时间带，也即所谓的“核心时间带”。近来，某些国外公司已开始实行自由上班制度，但是，他们必定会设定某个时间带，要求所有的员工同时在公司内工作。

这也就是企业实行时间层别术的例子，在个人方面，也必须了解自己的生理状况，而采用配合的时间层别术。

每个人都有其独特的生理活动周期，随着时间的不同，身心活动功能也有很大的差别。因此，在上班时间内，若公司硬件规定的某种特定的律调来工作，就会发生步调不合的情形。

对自己工作时间加以层别是相当必要的。有的人只简单分为早晨型或夜晚型，那是不够的，应该要作更细的划分，确实把握住自己在上班时间内的核心时间带。

确实把握自己上班时间内的核心时间带后，就可把重要的工作集中在此时间带内处理，而把一些次要的工作留在别的时间来做。常有些人，因搞不清状况，而以最清醒的头脑去处理一些琐碎的杂事，那实在是种可怕的浪费，相当可惜！

以上所述就是时间层别术，如果不确实采取这种方法，那么就时间的生产性及工作的质、量、成果而言，都会有不良的后果。

11. 能看出工作重要性的方法

为了避免被工作支配，如何判断工作的重要性，是相当重要的事。

若能判断出工作的重要性，即可定立明确的工作目标及进度，知道什么时候应该做到什么程度。

工作的“重要性”是一种具有长度、宽度、密度的时间概念，必须有丰富的经验及敏锐的时间感觉才能看透。而这种敏锐的时间感觉，姑且称之为“自管理者调节前术”，更是看出工作“重要性”的关键所在。

能判断工作重要性的人，常常知道适时、适可而止；而不能判断工作重要性的人，则是一味赶工，无所适从，所以，在相同的工作进度下，一个是充满信心而悠闲自在，一个是盲目工作却毫无自信。之所以有这种差别存在，就是因为是否具备“自管理者调节前术”。

“自管理者调节前术”包括了判断力、直观力及先见力。本来，每个人都具有某种程度的“自管理者调节前术”。只不过，多数人都让这项能力多眠了。

将“自管理者调节前术”活性化的方法，有下列三个要点：

(1)要能分辨工作“表面的重要性”及“真正的重要性”。以新成员加入公司或新制品发表会来说，看起来仪式相当隆重，但是，这只是表面的重要性而已，实际上，它的“真正重要性”，早在半个月或一个月以前就已经决定了。

若是被“表面性的重要”所蒙蔽，常会持续紧张而无法喘息，更会发生计划迟延的现象。须知，真正的重要性永远是走在表面重要性的前端，因此，必须把着眼点放在表面重要性的前方。

(2)许多工作，常像山的形状一般，具有一个顶点，但是，这个顶点只是表面重要而已，这些工作真正重要的地方，是在顶点以前的上山途径。

明白这个道理以后，在工作进行时，应以所见的中央顶点为目标，将全部精力投注在攀上顶点的过程中。

(3)若能确实体会上述两项要领，即可在计划初期，看出工作真正的重要性何在，而有较宽裕的时间来推行工作，并且将最多的时间及精力投注在真正重要处，有助于工作的顺利完成。

对于不断涌入的工作，也可用同样的观点来处理。凡是会妨碍到迈向顶峰的工作应断然延后或提前，而有助于攀向顶峰的工作，则全盘接受，付诸实行。

以上三点，大家应该切实实践，以磨练自己“自管理者调节前术”的能力。常有人在工作过程中，因为耐不了辛苦而想放弃，殊不知，这正是快要到达巅峰的征兆，只要忍受这种压力，再往前跨一步，就可攀上顶峰，海阔天空了！

12. 操纵时间的方法

运用时间的最高境界就是“时间操纵术”。这种战术可使你摆脱时间的束缚，自在地活用时间，而获得最高成果。

英国政治家者巴金逊，曾就时间术提出两个观念：(1)为严守时间，(2)为计划时间，而计划时间就等于是笔者现在叙述的“时间操纵术”(原理虽然类似，但是此“时间操纵术”的名称、内容、专门技术都是笔者首创”。)

时间操纵术的原理很单纯。

(1)衡量每件工作中时间因素的重要性。

(2)下意识地探讨时间因素，即以时间的观点来衡量工作。

若能确实把握这两点，不论什么工作都能顺利完成。

“时间操纵术”包括十种专门技术，现依序说明如下：

(1)仔细观察工作的各种情况，把握最佳的行动时机。福泽论吉是日本江户时代的学者，某次到横滨观光中，发现横滨地区相当流行英语，而自己竟然对英语一无所知，但是他并不因此而气馁退缩，反而把握这个机会，努力地学习西方各种学问，终于成为大学者。

(2)时间是决定胜负的重要因素，应列为最优先的考虑。日本电算董事长永守重信先生，在创业的艰苦时期，就提出了“管理者能以其他竞争对手所需交货时间的一半来提前交货”。因此，他得到了更多顾客青睐，而渡过难关，发展成大企业。

(3)以时间为武器来打击对手。犹如打麻将时，若遇到打得较慢的对手，就不断地以“管理者又可以看报纸了！”或“喂！你打快一点行不行？”来催促，以致对方在忙乱之下，常会不加思索而乱打牌，种下败因；现实的商场竞争中，这种现象更是屡见不鲜，尤须警惕！

(4)与前项刚好相反，在处理重大案件时，不可急于一时，宁愿以更多的时间来换取最大的成果。比方说，与某访客交谈的预定时间已到，但若是他的谈话很有价值，可弹性地延长交谈时间。再则，举行会议，当然是以在预定时间内结束为原则，但是，若遇到大家踊跃发表具有建设性的意见时，不宜仍然按时散会，可适度地延长会议时间。

(5)伺机而动。在商场上，如果不能伺机而动，往往会吃大亏。

(6)可将不想继续从事或没有价值的工作，暂搁一旁，这并不是怠惰，而是一种有意义的革新有效作法。

(7)准备不足时，要适度拖延时间，若是盲目前进，必遭败果。因此，可用“管理者现在很忙”等借口，争取一些另谋对策的时间。

(8)遇到不利的交涉场合时，也要设法拖延时间。这种情况，犹如拳击比赛时抱住对方一般，虽然不够光明正大，但有时却是必要的。运用之道如：故意迟到、岔开话题、不谈结论等等。

(9)某些场合，要作迅速明确的决定，确实掌握住整个局面。

(10)让对手着急，使之落入自己掌握中。

如果能够掌握以上十项专门技术，你将成为管理时间、运用时间的高手。

五、触摸时间的感觉

拥有“时间感”的人，不仅有明确的使用时间法，而且在工作、交际、游戏等各方面，也一定是高人一等的。个人应该把自己从不当的“习惯”信仰，以及固定化的价值观中解放出来。一个人若具备丰富的想象力和完全的技术，就可以借此判断时间，锻炼自己对时间的控制。

1. 时间感觉从跟对手有共同感觉开始

如果说从同理心中，可以产生出时间感，可能会有很多读者吃惊不已。同理心和时间感，乍看之下，是毫无关系的两件事。

不过，就如同管理者所说的：时间感觉的水准的要点，便在于同理心高不高，以及对一般人的理解能力深不深。这并不是教管理者如何去迎合，或符合他人，而是说必须站在对方的立场着想，否则，再好的技巧，也无法使自己对时间有敏锐的感觉。

现举一个更易说明的例子。

例如，有一些人就是会让对方苦等、干等，而自己却一点也不以为意，也不觉得抱歉。还有，有些人不站在对方的立场着想；也不管对方愿不愿意，硬是拉着他，尽说些无意义的话。

像这些人，都被认为是不守时间规矩的人。“不守规矩”这个词，有个性上的差别味道：“那个人的个性就是不守规矩，真是拿他没办法”，旁人也都如此

地放纵、包容他。

但是，管理者觉得，不遵守时间规矩的人，并不是因为本身的个性引起的，而是缺乏同理心所造成的。而且，也是一种不关心他人的态度的表现。

为什么呢？因为那些让别人等待的人，一点儿都不关心正在等待他的人的心情，也不在意白白地浪费对方的时间。时间，尤其是目前存在的时间，跟人类之间有着密不可分的关系。让对方等待，就等于毫无意义地夺取了对方的时间，而造成对方的损失。这种痛苦，这种心情，不能够了解，不能够体会，不是缺乏同理心，是什么呢？

反过来说，性格规律化的人，会有严守时间的态度——或许有这样子的人；但倒不如说，严守时间的人，是因为他懂得体贴他人，能够和对方产生同理心才有的结果；如果能够想象得到对方被剥夺了珍贵的时间的痛苦，你还忍心让对方苦苦等下去吗？

因此，不遵守时间规矩的人，应该彻底反省一下对人关系的出发点，如果不能产生同理心，不能进一步地了解人类，那么，永远也没办法提高对时间的感觉。

2. 提高想象力的十项专门技术

另外有一个提高时间感觉不可缺少的能力，那就是想象力，想象力是一种可以丰富并开展实际存在的事物的精神力，有很多阐述时间术的书，都有很大的缺陷。如果不将想象力这个主要因素列入考虑的话，就没有办法提高开发时间的效果。而且，如果不培养想象力的话，就不能够期待对时间的感觉会提高了。

管理者曾经在某家公司的训练部门任职，那时正在处理一件为两百位新进员工安排工作场所的事情。管理者先将这些人的个性、适性以及基本资料做一比较，最后采取了下面的方法。

当管理者看完他们的资料后，就先在脑子里，把他们安排在各种不同的地方工作，然后尽可能地想象他们正在工作场所中，执行职务的情形。管理者重复不断地运用想象力，终于，适合每一位新进员工的工作，一一清清楚楚地浮现在管理者的脑中。

由于受到分配范围的限制，并非每个人都能如管理者所愿地分配，但是，从日后的工作情形来判断，这已经是一次相当令人满意的配置了。想象力在这件事例中，可说扮演了重要的角色。

这个专门技术，有两项重点。

第一，一个人若想把握自己的现存性、可能性，以及实存的深度，就必须具备想象力，越缺乏想象力，就越不能看清别人的专长，也就不能做出适才适所的分配，以致发生错误。

第二，想象力和先见之明可以直接结合。虽然已经替新进人员安排了不错的工作，但他们能否有成，还是个未知数，所以，除了有想象力外，还需要有敏锐的想象力。这件事例中的想象力，可以预测出每一位新进员工的未来时间，也可以在未来状况中，看出他们的能力和可能性；这几乎可称为先见之明。

想要训练先见之明，一定得培养丰富的想象力；这是不可缺少的条件。话虽如此，但在有限的范围中，要讨论出一个根本地改善想象力的方法，时间实在不够充分。以下，就尽可能地介绍几种既简单又能够提高想象力的方法。

(1)看看天花板的污渍或云朵的形状，然后在脑海中描绘出它的形象。不光只是做一次或两次，做了好几次后，就会出现效果。

(2)在公共汽车车厢，看见某杂志周刊的广告，或是看了某本书的题目，便想象其中的内容，然后，与实际的内容做一比较检查，如此一来，就可以充分地把握自己的想象力。

(3)看书时，采用跳读方式；跳过的地方，运用想象力想象它的内容。

(4)看过电视转播的运动比赛以后，想象第二天报纸的标题，以及报导内容。

(5)以琐碎的小事和资料为基础，创造出一个故事。

(6)和人见面以前，事先预想会面对的状况，并且设想问题。

(7)对于尚未去过的地方，想象它周围的风景，建筑的样式，以及室内的建设。

(8)边看推理小说，边推测犯人。

(9)从设计图、地图、照片，想象实际的情况、实际的地方和事物。

(10)重视联想。如果开始联想，中途绝不要打断，要一直想到极限。这种飞跃性的联想是个好办法。

3. 将自己沉浸在另一时空中

读一部好的历史小说或科幻小说，自己往往会在突然的一瞬间，脱离了现代，陷入一种生活在过去或未来世界的错觉，这时候，过去、未来是非常有变化的，鲜明的形象会浮现在脑中。

这种感觉，可以称为“时间器的感觉”。自己如果生活在过去或者未来，会是怎么样的情况呢？思索着、思索着，过去或未来的形象便丰富地浮现在脑中

了。从现在到未来,从过去到现在,从未来到现在,如此这般,自由自在地想象不同的时间,让自己的想象在另一时空里渡过。这都是时间器的感觉。

从时间器的观点来看,过去和未来是同样的一件事;只不过是目的地不一样而已,就像从北京出发,到广州,或者到海口,这一点不一样罢了,其他不都相同吗?

将自己沉浸在过去或未来的时间中,体会一下时间器的感觉,会将时间向过去和未来两个方向延长。这样一来,便可以扩大管理者的生存时间,开发管理者的时间,还有,也将使先见之明和对未来的时间感觉更加敏锐。

想要使对时间器的感觉更为敏锐,还是必须发挥丰富的想象力。

爱因斯坦是一个形象——手中拿着一面镜子,乘着光飞进宇宙。这正是时间器的感觉。

爱因斯坦从这个形象中获得启示,累积了无数的实验和理论计算,终于产生了相对性理论。想象力是必要的,不仅艺术家或文家家需要它,而且人人都得具备。

回溯过去也是一样的情况,若是一味地死读史实以及书本的知识,不从这个范围中跨出一步,那么,永远也不会产生时间器的感觉。让想象力自由发挥,让历史上的事件浮现在脑中,洞察历史上的每一位人物的言行举止,以及他们的心理——这是种必要的感觉。(关于想象力的养成法,请参阅前项)

除了让想象力发挥以外,还有几个方法,可以提高时间器的感觉。

(1)有意识地阅读与历史有关的书和科幻小说。

(2)特别是科幻的漫画,更该多多阅读。有不少的科幻漫画家拥有类似时间器感觉的敏锐感觉。

(3)接触不同的世界。关心并接触各行各业的人、尖端领域的理论、想法和技术等等。

(4)不妨玩玩电视游乐器,或是其他的电脑游戏。

4.“一心两用”的生活方式

某位今年将参加高考的高中生,他并没有上补习班,仍然很轻松悠哉地过日子;不过,倒是比从前稍稍用功了些,坐在书桌前的时间也比较多,他在做功课、念书时,一定会一边听收音机、唱片、录音带等等,他说,这种方法念书较有效果。

其实,这种念书方法,并不只限于这位高中生,目前正在准备参加高考的学生,很多人开夜车开到半夜,也是边听音乐,边念书。这就是所谓的“一心两用族”;如果从时间的观点来说,就是在同一时间做两件事。

一边吃饭一边看书,一边听音乐一边抽烟,或者思考、做记录,这些都可称做:“一心两用”。

关于这种一心两用族,管理者应该有怎么样的想法呢?虽然有很多人批评他们;但是,管理者认为“一心两用”是相当不错的做法,建议大家不妨放手去做,因为,对工商界人士而言,这可说是一种强而有力的开发时间法。

让管理者来看看“一心两用”的效用。

(1)一心两用是一种分割时间的方法,把一分钟或一个小时的时间,自由地切断成几个区间,用在各种用途上。像这种时候,时间的体积以及密度,都会大幅度地增加。

(2)一心两用能将受限制的时间,扩张成两倍或三倍,这群年轻的一心两用族,在不知不觉中学会了这种专门技术。

更进一步地说,一心两用可以增加时间的价值,在今日这种信息化的时代,可说是不可缺少的生活方式。目前信息泛滥,许多毫无价值的信息充斥,当然,对管理者而言,必要而该注意的量也增加。为了不成为和时代脱节、闭塞的人,就必须积极地“一心两用”。

(3)一心两用有一种独特的效果,那就是所谓的BGM。它可以稳定心情、唤起愉快的情绪,带动思考,使思考具有律调性,集中精神等。

让乳牛听美妙的音乐,乳牛的乳质会越来越好,同时,音乐也能够促进植物的生长,像这种实验报告,已经证实,都是BGM的效果。

最近,常可在街上看见戴着耳机人,他们利用随身听,制造BGM的效果,无拘无束地做其他事情。按照他们的说法,这种做法可以稳定他们的情绪。

如果声音是BGM,那么像图画、电视的影像等等,就是BGS。发挥BGS的效果,也很容易产生好点子。

也许有些人会说:“一心两用会使管理者精神无法集中,分散注意力”;但是,在管理者认为这只是训练和养成习惯的问题而忆。实际上,目前已经有很多的一心两用族,能够巧妙地运用一心两用术了。当然,有些事情需要一次只做一件,需要专心应付。但是,千万不要固执在这种想法上才好。例如文豪巴尔扎克,他曾经一边打撞球,一边完成了一本小说。而这本“一心两用”而完成的小说,成为一本畅销杰作。

5.培养临机应变的判断力

在某种意义上，时间感觉含有判断时间的意义。因此，本身需具备有时间判断力，这跟提高时间感觉大有关系。

首先，先给“时间判断”以及“时间判断力”下定义。

“时间判断”是……关于时间的各种判断。

“时间判断力”是……对旧时间做种种判断的能力。

一般而言，管理者对时间的判断力实在是太贫弱了。按照实际情形来看，人们对时间的态度，以下列三种占大多数。

（1）对时间毫不关心。

（2）划一主义。对于时间的看法，太偏向于一方面了，因此无法做出有弹性的判断。

（3）被时间束缚。时间特权化，因此，生活的全部，都受制于时间。

以上的任何一种态度，管理者都不能够期待它们将会为管理者带来具有弹性的时间判断。现在，依序说明各种态度。

对时间毫不关心的态度，表现在各种现象上。例如：对时间没有丝毫概念，即使让对方久等，也毫不介意，不遵守约定时间，没有任何计划性，做任何事都是碰到了再说，这些都是不关心时间的表现。

最典型的代表，就是主妇们的“串门子”。明明是要去买东西的，只因为在路上碰到了隔壁的太太，于是，就开始了一场闲聊。一打开话匣子，买东西什么的都可以暂时摆在一边，然后毫无控制地闲聊。这些谈话的内容，既缺乏目的，也没有必要性，同时，也没有时间上的限制，结果就是饶舌不止。

对时间不关心，对时间的判断力薄弱，几乎都是缺乏时间观念所引起的。不关心时间的人，便会让时间白白地流逝，尽管迟到不守时，也无关系。不过，如果缺乏了时间判断力，就无法应付种种以时间为重要因素的状况了。所以，这种态度，无论在何时何地，很容易导致致命的失败。

第（2）项的“划一主义”也有问题。这也就是说，判断时间的方法，太过于一面倒了。有些人只从时间效率的观点来看时间，因此便会有“什么事都不可花太多时间，尽快完成就是好”的信念。也有些人，却一直保持着“任何事都要慢工出细活，花再长的时间也不要紧，期待做得十全十美”的想法。像公司里，不也经常有这种“不管花多少时间，都要完成它”的事情吗？此外，还有各种时间判断。

像“严守时间”、“时间是计划性的事物”、“放弃一天当中无谓浪费的时间”、“将梦想付诸于未来”、“尽全力于现在（时间）”、“向过去（时间）＝历史学习”等等都是。

上述的各种判断，无论哪一种，都具备了一个真理。但是，时间却不是单一性的事物。它拥有多样性格，可说是具备了上面的所有叙述。每一种状况，都赋予了时间多样性，总之，仅仅只是一面性的时间判断，是不可能有弹性、有伸缩地对付各种状况的；反而隐藏了招致判断错误的危险性。

第一个例子来说，管理者的周围就存在着两种互相矛盾的态度，那就是“只要等，便会等到好日子的来临”，以及“遇善急往”。在现实生活中，由于事情发生的状况各有不同；所以，这两种态度、想法，都能够成为最适当的判断指针。

由此可知，自始至终都只固执在某一种时间判断的想法上，确实容易产生错误。老是抱着“只要等，便会等到好日子。”这一想法来行动的人，往往会慢人一步，错过好机会；但总是“遇善急往”的人，也容易轻率行动，而招致失败。

6. 时间判断应具弹性

从以上的说明中，便可以了解时间判断是非常重要的一件事。因此，下面将介绍两、三个让时间能够和自己站在同一阵线的方法。若能做到，也就可以巧妙地判断时间了。

在吉川英治写的《宫本武藏》中，有一幕武藏和佐佐木小次郎比武的戏。武藏故意迟到，佐佐木见武藏到了约定时刻仍不现身，心中便着急起来。这种心理产生了微妙的影响，武藏终于打败了小次郎。这虽然只是小说中的情节，但可说是相当高明的心理作战法。武藏的方法，就是“让时间跟自己站在同一阵线上”很好的例子。

在拳击运动中，有一种“揪”的打法。就是抱住对手，借此躲开对手的攻击，同时，也让自己在优势中拖延时间，以争取胜利。一般而言，浪费时间的事，应该尽量避免，而且，揪也不是光明正大的打法；不过，有时候确实是不得不拖延时间，这种情形并不只限于拳击赛。

是否得按照计划进行呢？这要看事情而定。例如，开会时，经过一番讨论，好不容易想出一个好点子，却因“会议时间结束”而暂时告一段落，不再乘胜追击继续讨论，这是最愚笨的做法；而事实上，这么做的人却很多。

其次是“空间”；关于这一点，该抱持哪一种看法较为适当呢？它跟时间一样，需视情况而定，不能够

一概而论。有时候占据空间较好，当然，也有不占空间较好的时候。

事情能够按照管理者的步骤进行时，事情能够趁势追击时，不想给对手多余的时间，不想让他有时间仔细思考时——诸如此类的情况，就不需要制造空间；相反地，想躲开对方的强烈攻击，情况对自己不利、想找缓冲时间；象这类情形，就可以有意识地制造一些空间，取得空间，以稍事歇息。

例如，棒球比赛。经常可以看见球员们拖延时间。往往在情势对管理者军不利的时候，蹲下来重绑鞋带，借此使空间介入，安定一下队员的心情。这种作战方式就是争取空间的好例子。

有人在电话中要求立即回答，同样地，也有人就在电话中，匆匆忙忙地随便回答。象这种例子经常发生，实在有注意的必要。

为了防止因此而失策，若能依照下列的方法最好：

有自信能够立刻回答时，就立刻回答。否则，便告诉对方："给管理者时间考虑后再回答你"，便可以挂断电话了。如果能够象这样争取时间，制造空间，等仔细思考后再作答复，就不会招致不可收拾的后果了。

在商业行为上，时间判断具有重要的意义。某件工作，只需要六十分及格便可，就可以要求早些做出结果；但若换成其他工作，也许就得不计时间长短，把一百分当成目标了。新产品应在什么时候推出市场呢？潜在的需要在什么时候会明确化呢？速战速决好呢？还是等一阵子再说好呢？这些事情都有做时间判断的必要；而越是大宗的工作，就越需要具有弹性的时间判断。

7."习惯"真的有效吗

工商业界人士在活用时间上，存在着一个大盲点。有些人虽然发现了这个盲点，却无法改变使用时间的方法，因而导致开发时间的失败。这个大盲点，就是"习惯"问题。

对一般人而言，"习惯"、"习惯化"，可说是具有强烈正面意义的词语。任何事情只要将它习惯化就是正确的。象这样无条件地认同习惯的人很多；但是，事实真是如此吗？

管理者当然也承认习惯有它的正面价值。例如，技术的熟练，专门技能的学习，技术练习和读书的持续，将这些都养成习惯，自然是不可缺少的事。此外，象慢跑和游泳等有助于健康的运动，也必须持之以恒，养成习惯，否则就收不到效果。

但是，习惯的另一面也存在着不容忽视的大弊端以及问题。以下便将这几点进行说明，将习惯作一根源性的批判。

(1)习惯是开发时间的大敌。刷牙的习惯、看报的习惯、看连续剧的习惯、喝酒的习惯……以及其他各式各样的习惯。象这种被习惯束缚、控制住的时间，将它称做"习惯时间"。习惯时间越多，时间的开发也就越困难。

很多工商业人士，如果不将事情计划化、习惯化，就办不成事。时间习惯、时间事项越多，就会使一天变得越短暂，"忙不过来"、"哪有自有时间？"这都是自己造成的。

(2)习惯将使探索问题的意识丧失殆尽。

把洗脸、刷牙都当成一个问题来做的人并不多见。但如果任何事都变成习惯性，渐渐的，就会失去探索和寻求更好方法的欲望。简单地说，习惯是惰性的别名。

刷牙、洗脸，绝对不是坏习惯，象这种生活上一成不变的习惯还很多。不过，以规定、习惯这种意识来行动的事情，在管理者的四周也太过于泛滥了。而且，这些事都得花掉相当多的时间。真的有这种必要吗？每天都必须按规定行事吗？这是个值得反省的问题。

(3)习惯是创造的大敌。这一点跟前项也有关系，这是最大的问题。

到现在为止，也许你很少或者没有碰到过这种人；已被习惯束缚，已经成为习惯的奴隶，却还能够做出富有创造性的事情来。碰不到这种人是理所当然的事情。如果重复不断地做一成不变的事情；如果碰到任何事情，都想把它们嵌进习惯的框框中，怎么能够想出新奇的点子呢？怎么能够产生独特的想法呢？

8. 不要被习惯束缚

上面提到了习惯的问题。从现在开始要谈的就是对策，也就是改正以上弊端的良策。

首先，管理者来介绍管理者自己使用的方法。管理者是个极端级的天字第一号反习惯主义者，是一个没有任何习惯的人。在这层意义上，当管理者说出下列诸事后，或许有人会觉得管理者太极端；但也许有些事也能够做个参考。

洗脸、刷牙、刮胡子、沐浴这些事，管理者并没有天天做，而是不定时地，只要想到，只要高兴时，便会去做，与人会面前也会做，报纸不想看的时候就不看，一个月内，也只看一个星期或是十天的书。有时

候甚至一个月内,连一页书都没看。

杂志管理者也不会定期购读。也没有任何非看不可的节目。只要兴致所至,当时电视正在放映什么,就看什么,毫无习惯可言。

吉他和钢琴也是,心血来潮时就弹弄一番,管理者很喜欢喝酒,但绝对没有睡前喝一杯的习惯。有时候一连二十几天,天天连续不断地喝,有时候却一、两个星期一滴都不沾,也是心平气和,不以为意。在卡拉 OK 唱歌,管理者是不断地更新、改变。

绝大多数家庭里,每个人都有专用的餐具,象管理者也是有专属的筷子、茶杯、碗……等等;但是,不知从什么时候开始,管理者破坏了这个习惯,不再用个人专属的餐具。只是随着自己高兴,顺手拿个茶杯、筷子、碗就用起来了。

还有,管理者的饮食也是不定时、不定量的。有时候一天吃五、六餐,有时候什么都没吃,也许这种饮食方式很接近原始人。

这些例子,只是提供给各位做参考。对管理者来说,受习惯限制的习惯时间,几乎等于零。

总之,如果能够切断习惯的锁链,就不会凡事拘泥不通,就能够一直有新鲜的心情,过自由自在的生活了。一天中,能够有更多属于自己的时间,也就是自有时间,可说是比什么都好。

第四篇　经理谈判艺术

第　四　篇

第一章　经理谈判通则

一、谈判原则

1. 管理者的责任

所谓经营是指有效地运用人力、物力、财力和信息等资源，竭力实现组织目标的行为，而负责实施这一行为的人便是管理者。管理者最重要的任务是完成组织的理想目标，取得辉煌的业绩，并对上级负责，因此，他必须设法领导组织。然而，要领导庞大的组织并非易事，首先管理者必须深入掌握组织内部的人际关系；他必须具备能够带动他人，并获得他人诚心合作的本事。带动他人或得到他人的合作，实际上是一件相当困难的事，假使愚昧地低估了它的难易程度，管理者的经营可就要四处碰壁了，因为这样，不仅组织内部会产生对立，在带动别人时，也会发生水火不相容的情形。首先是管理者与部下的对立。由于管理者的主要任务是实现组织的目标，而部下的主要目的却是个人需求的完成，这往往在执行时会产生必然的对立。所以，如何激发部下的工作意愿，促使工作业绩显著上升，便成为管理者首要的工作。

此外，在本部与其它部门之间，往往也会因资源有限而造成利害的冲突与观点上对立，例如，当你想实行某项企划案时，其它部门的管理者却自以为是地插上一手；或是由于你理直气壮地否决其它部门所提出的构想而导致两个部门的不和。对立的火种，可谓永远不会熄灭。因此，一面致力于充分的沟通，一面与其它部门进行协调，也是管理者的重要工作之一。另外，有些对立则产生于管理者与本部门或其它部门的上司之间，或与其它同行的利害冲突上，总之，对立的种类与形式繁多，可谓不胜枚举。

管理者的每一日说穿了就像是刺猬般的生活。想要互相拥抱取暖时，身上的刺难免会伤及对方，若是远远地分开了，又无法达到取暖的目的，所以，无论如何都必须设法解开这层矛盾。人类是奇妙而复杂的，十个人有十个人的样子，一百个人有一百种不同的脾气。甚至单一的个人也会随时空的转移而改变自己的想法，你对自我的认识和他人对你的了解，往往产生极大的差距。因而，不论何时，或身处何处，对立均是不可避免的自然现象。身为管理者切不可对此种对立状况采取逃避态度，因为一旦任由此种情况持续下去，不但无法发挥群策群力的效果，导致经营业绩节节下降，而管理者本身的领导能力也必受到质疑。所以，一旦对立形成，管理者就必须当机立断，发挥谈判和说服的能力。

就象刺猬一样，互相接近到不会有刺痛感发生的距离，才能对症解决问题。同样，在企业的经营方面，也只有管理者充分地培养出谈判、说服的能力，才可能化解与周围的对立，创造有利于业绩提高的形势。

2. 何谓有能力的管理者

如何化解对立？假如一味单方面固执己见，完全不考虑对立的立场，往往会引起愤怒的反抗；假使莽撞地采取强硬手段，则对立的立场往往会引起愤怒的反抗；或者，对立的情形不仅不能化解，反而更易恶化。要知道，在一个组织中，几乎没有任何一项工作是可以独立完成，而不需要旁人协助的，即使乍看之下仿佛可独立完成的工作，也必然会在某处与其他人发生关联。组织的意义本来就是在他人的协助下，完成一个人不可能独自完成的庞大工作。所谓借助组织的力量，事实上就是仰仗他人帮忙。位居这个合作制度体系枢纽地位的管理者，尤其不能没有这层认识，不论个人素质多么高，假如无法靠巧妙的手腕而赢得诚恳的协助，就没有资格扮演真正的管理者角色。这是实际发生于某公司的真实故事。一位非常有才华、对前途充满自信和勇气的青年，受到上司赏识而被提拔为管理者。他被任命为伦敦分公司的总经理。到职以后，他立刻积极地开展工作，以提高工作业绩，不到半年，纽约总公司的科长们都异口同声地抱怨起来：

“这家伙究竟怎么搞的！”

“太傲慢了！”，

“我再也不想与他合作！”

这是为什么呢？原因在于这位自负青年的自我本位意识。他虽具有极高的才能，但任意独断的作风

却招致众人的反感。不久,总公司拍一份电报联络他:“请制作一份详尽的客户调查资料。”但却杳无音讯。等了许久,终至忍无可忍,于是又给他拍了一份催促的电报:“联络数次却不见回音,怎么回事?”这一次总算有了回复,内容竟是:“太忙了,没有时间。”

总公司负责人看到份电报后,勃然大怒,告诉他要结束他在伦敦方面的全部业务。这位才高胆大的管理者终于察觉出事态的严重,立刻接二连三主动地向总公司探询,但这时未免为时已晚。为何事情会演变成如此地步呢?他的最大过失是没有学习到“如何获得他人协助”的学问。总之,即使处在对立状态中,也能获得对方的合作与协助,扮演好管理者的角色,而此时非借助谈判与说服的能力不可。因此,真正有才能的管理者,必然也是谈判、说服的专家。

3. 双方合作基础

(1)设定位置。在进入谈判、说服前,必须先确认自己对对方的要求是什么,希望对方至少要做好哪些项目等。要想检测效果应从以下两点做起:第一,把要求的内容分成必须实现及可视情况有所让步两种,法兰西斯·格林巴克把前者称为“基本目标”,后者称为“非基本目标”。第二,制定“最高上限”与“最低下限”,即最高限度可要求到什么地步,最低限度可让步至何种程度。管理者将前者称为“开放位置”,后者称为“下降位置”。在进入谈判、说服前,应先设定自己的位置,即预先告知对方最高限度的要求事项——开放位置。当然,在谈判开始的时候,不要提及下降位置,必须等到妥协至不可能再妥协时才可说出。在此之前,即使对方有意表示想要知道,也应缄口沉默,严加保留。

现在看看想要说服营业部门的科长,使他答应由营业部负责主办新产品展销会的例子。展销会不由总公司的干部负责,而改由直接与客户接触的营业部负责,这是首先必须强调的基本目的,除此之外的时间、地点、人员调配等则列为可视情况退让的非基本目的,经过这番确认后,在说服时,即应率先声明:“这一次的产品展销会,公司希望由营业部主办。日期自三月十五日起持续展出三天,地点在纽约的帝都大厦会馆,至于人员方面,由营业部负责调派五名女性职员担任现场咨询服务。”

这是最高限度要求——开放位置,因此不可能完全被接受,但是谈判、说服正由此开始。

(2)共同基础优先,对立问题居后。假定谈判、说服开始之初,基本目标已经发生对立,这时若彼此各自坚持、互不相让,事情很可能由此全面瘫痪,别说有任何进展了,甚至可能因此而造成更尖锐的对立,带来无穷的后患。在《我的生活技术》一书中,安德烈·莫洛瓦这样说:“从最简单的地方着手去做艰巨而复杂的工作,才是正确而聪明的作法。”假如一开始对立情形就非常明显,则所要谈判的事项可能因而变得复杂,为了不使情况恶化,发生对立的部分最好暂且搁下,改从其它的共同点着手进行谈判。比如例子中的日期,它取决于产品发售之日,这一点可通过沟通而获得一致的决议,可视为谈判的共同基础而灵活运用。关于地点,则不妨采纳营业部的意见,无须局限于纽约帝都大厦的原先构想,以示让步妥协。至于五名女性职员,如营业部无法提供适当人选,则可请求向其它部门调配,以示主动支援。努力使小地方也能意见一致,如此将感受到内心想法的共鸣,从而缩短谈判双方的距离。或者设法在其它问题上取得协议,则使双方对立的主要问题,有可能出现让步的征兆。

“那么这样好了,由你那边负责主办,营业部会尽全力协助。”

“但是由非直接接触客户的部门举办,效果会大打折扣。”

如果对方仍然无法接受,则不宜进一步坚持,不妨搁置一旁,先就其它事项沟通二、三次,建立共同基础以后,再重来一次。假如始终无法达成妥协,过去所花费的时间与努力就全然白费了,因此要把握最后的机会,再三叮咛:“无论如何请同意由营业部门负责主办,我们会全力协助。”

相信这时对方会因为该坚持的都已经坚持过了,而接受下来。

(3)应促使对方注重整体利益。部门不同,相关利益也不同,甚至互相对立,这是很自然的现象,但如果一味采取自我本位,恣意坚持自己的主张,势必将无以顾全组织的目标。管理者的原始角色即为解决对立,以使整体组织获得更大的利益,因此在互相坚持己见的对立之后,应超越“部门”的立场,注视公司整体的利益,以提高公司业绩为总目的。若能经常考虑到这一点,则可化解部门之间的对立情形。总之,应以更宽阔的视野来注视并强调共同点。

4. 触角灵活敏感

(1)谈判、说服的本质在于沟通。如果为达目的而以金钱收买对方,或采取权力强制及暴力威胁的手段,在根本上就与谈判、说服不符。要知道,谈判与说服的本质手段是通过“说”和“听”的交替过程以实现目的,而这种说与听的交换方式即为“沟通”。

在沟通的过程中，首先应掌握当时的状况，同时确定对方听懂你的话语。因为即使发出声音，假如不能让人听懂，也无法达到沟通的目的；此外，即使你自认确实很认真地讲话，但对方却开始就没有聆听的意思，或根本把你的话当耳边风，此类情况也不可能实现良好的沟通。所以，在开口说话之前，必须预先考虑对方所处的状态——尤其是周围情况。最常见的谬误是，当对方正在为工作忙得不可开交时，你却匆促地介入他的环境，说完必要的话之后随即转身离去，根本不顾及对方究竟听懂多少，这势必造成不必要的危机。当问题发生后，你怒气冲天地质问对方时，他的回答必然是："我没有听到你的话。"结果，演变成"说了"与"没有说"的无聊争执，甚至必须从头展开谈判与说服的难分难解局面。为避免发生此种情况，除了应考虑对方所处的状态外，在谈话中也应时时注意确认重要部分，并在必要时加以重复。

(2)掌握对方的反应。成为听众的对方，会不时产生各种不同的反应，或由言语传达出来，或经表情及动作显现。欲沟通的人必须能够敏锐地看出听者的反应，并将反应所得的结果用于下一次的沟通。一般说来，习惯于指挥或命令的"单向"管理者，往往缺乏了解对方反应的能力，在事情发生之后，自己仍感大惑不解。以某公司的一位业务科长为例，他在前一晚上与一位进入公司刚满三年的年轻部属一起到某处饮酒；趁着酒兴，这位科长非常感叹地表示，由于平时业务繁忙，无法与部属充分地沟通；接着他又说了很多有关推销员须知、开展工作的方法等。他自己很满意地认为，如此便可弥补平日的不足，免除疏忽照顾部属的愧疚，心情立刻大好起来，随后又带这位部属前往另一家卡拉OK店继续畅饮。次日上午，那位年轻的部属却向科长提出辞呈。"那么你为何不在昨晚对我说明？简直搞不清楚最近的年轻人是怎么想的！"惊怒的科长颓然地这么说。事实上这位科长前晚的沟通有问题，虽然他自以为做了很多，却只不过是自以为是，喋喋不休罢了，完全忘记掌握对方的反应。虽然当时该位部属也曾吞吞吐吐地尝试表明辞职的意愿："是这样的……"，"科长，我……""那么，我……"。但根本无法领会，一味自顾自地讲话，结果部属只好暂时打消说明的意图。假如他能稍加注意对方的反应，一定可在当晚掌握住那位年轻人的心事。正如法兰西斯·培根所说的："读书使一个人变得丰富，言谈则让人更加敏捷。"那样，从对方言谈中的反应便可掌握对方的心理，并迅速地采取必要的行动。

5. 谈判与心理战

所谓谈判"力"，究竟是一种什么"力呢"？可以这么说——为了达到目的，运用某种方式来说服对方，使谈判朝有利于自己的方向进行，这就是谈判"力"。而"说服对方"，则是其中关键所在。在谈判过程中，对方必然有所反应，如果反应于己不利，谈判便可能因此而破裂。所以，如何将对方的反应引导至你所期望的方向，就成了谈判中最重要的事了。

(1)谈判是一种"心理战"。在一场有关谈判的研讨会中，一名发言人提到了谈判环境的问题。他主张不论任何谈判，都应该在干净整洁的场所中进行。谈判的场所若凌乱不堪，如墙上有一幅挂歪了的画，谈判的人注意力则容易分散，无法全心放在谈判上。心理学家告诉管理者，除了习惯性的动作外，人的注意力在一时之间，只能集中于某一个动作上，也就是所谓的"一心不能二用"。因此在谈判进行中，对方的注意力如果突然被墙上一幅挂歪了的图画所吸引的话，谈判结果将会如何呢？情况可能对你有利，也可能对你不利。假设对方的谈判实力在你之上，但却是有整洁癖的人，那么，挂歪了的图画、塞满了烟蒂的烟灰缸，以及满桌子乱七八糟的文件资料，都会搞得他不能专心，这么一来，原有的谈判实力便难以完全发挥了……。不错，如果凭由一幅挂歪了的图画，使谈判对手的注意力无法集中，那么，就谈判技术而言，这一幅图画可以说扮演了一个非常重要的角色。但是，谈判对手的注意力如果完全被那幅挂歪了的图画所吸引，而根本不知道你到底在说些什么时，那幅图画对整个谈判的"破坏性"便远大于"建设性"了。总之，在谈判双方的实力不差上下、难分胜负的情况下，如果能运用技巧，如故意把墙上的图画挂歪，使对方难以发挥原本的实力，但谈判又不至于因此中断，就等于给自己增添了一份力量、一个机会，敌消我长，谈判的结果自然便有利于你了。

谈判可说是一种极其微妙的"心理战"。为了看穿对方的意图，并且迅速地做出有效的决定，在明枪暗箭的交战过程中，最重要的，莫过于注意力的集中与否了。所以，任何的小动作都无所谓，只要能扰乱对方的注意力，便可能扭转整个的谈判局面。至此，或许你已经体会到，谈判力正犹如一把双面的利刃，可以伤人，但也可能反过来伤了自己。管理者回想一下"谈判力"的本义。只有时时不忘谈判力的重要，再加上对谈判充分而正确的认识，才能使你的实力在谈判中发挥无遗。在二次大战期间，盟军司令巴顿将军与素有"沙漠之孤"之称的德国陆军元帅隆美尔即

将展开一场世所瞩目的“世纪大决战”。在大战爆发之前,巴顿将军曾日夜苦读隆美尔的一本军事论述,特别是其中有关装甲部队部署方式的部分。果然不出巴顿所料,隆美尔在作战中所采用的,正是其著作所提及的战术,所以,这场战争的胜利者,当然非巴顿将军莫属了。谈判也是一样,熟识敌情,可以提高自己的作战力。因此,在谈判之前,多方深入探查对方的虚实,是很必要的。一个人的真面目往往就在外在行为与癖好中显露无遗。手被尼古丁薰得焦黄,这人一定是个老烟枪;不修边幅,这人可能生性懒散、自制力较差;一口气便把杯中的咖啡饮尽的人,十之八九是属于神经质型、焦虑型。类似这样的例子随处可见,只要你稍加留心、仔细观察,便不难看出一个人内心的情绪类型。

(2)观察对方为谈判的首要步骤。参与谈判的双方通常是在谈判桌上首次见面。而这第一回合的正式接触,则是绝不可错失的一次观察对方的良机。你必须留意对方的表情、动作,找出他的特殊习性,以迅速获得正确的资料,如此才能决定该采取什么样的谈判战术和技巧。

(3)获取对手的有关资料。从与谈判对手有所接触的人身上取得资料,也是“熟识敌情”的途径之一。如果这个第三者与谈判对手有深交,他所提供的资料尤其更具有参考价值。但别忘了,这也可能是一个陷井。所以,你必须考虑到下面两种情况:

①资料的提供者对你的谈判对手是否存有误解或偏见?而他本身是否是个喜欢夸大其辞的人?如果是,你所取得的资料就不甚可靠了。

②资料的提供者是否与你的谈判对手私下串通好了,故意暴露些假情报给你,引诱你误入歧途?这并非不可能。试想,当你的谈判对手获悉你正在搜集有关他的资料时,会毫无防备,毫无警戒心吗?这种故意制造、散播假情报的战术,在国际大企业之间的谈判中,经常通过电视或各种大众传播媒体被使用着。

(4)洞察对方的方法。正如巴顿将军在开战前熟读隆美尔元帅的著作一样,在谈判前,对于谈判对手的著作、访谈录与演讲稿,尤其是后两者,必须详细研究。访谈记录和演讲稿所传达的信息为直接的,比经过推敲、润饰或修正之后再发行的著作,更具有利用价值。如当你代表员工,要与公司方面谈判有关重新制定工资问题时,在搜集资料的过程中,发现了该公司董事长在以前的会议中,曾说了这么一段话:“我从未受过正规的教育,能有今天,完全是由于我多年来不断奋斗,不向环境低头的结果。如今公司的经营已经上了轨道,在同行中也占一席之地,我感到非常的光荣。”

你如何把这段谈话运用到谈判之中呢?公司的营运状况以及在同行中的地位,可以自政府所发行的资料、企管杂志或有关工商的报道中得知。但是,董事长个人的身世背景及其经营理念,而就只能“道听途说”了,这有时对谈判的结果具有极大的影响。不过,现在你已经掌握住了相当重要的一点——“我从未受过正规教育”。在劳资双方的谈判中,最容易引起争议的,多半是有关支付体系以及工资的附加给付问题。而对这些专业性的问题,你可以假设,董事长由于未受过正规教育,所以了解不多;在这样的情况下,出面与你交涉的,可能是董事长特别聘来的专家。那么,你所要对付的,就是这些专家,而非董事长本人了。只要专家肯接受你的提议,董事长自然无话可说。当然,董事长虽未受过正式教育,但也不一定会不懂专业性问题,所以从谈判一开始,你就必须仔细地观察,以了解自己的判断是否正确。另外,董事长是个“不断奋斗,不向环境低头,吃尽千辛万苦,而后才获得成功”的人——这种人通常是不会轻易接受工会要求的。白手起家的人总有一种观念:不能让步,一让步,多年辛苦努力的结晶,便将毁于一旦。所以,你必须准备足够的资料,并且设法让董事长明白,员工的要求不但不会妨碍公司的成长,反而会对公司的未来发展有所贡献。

6. 诚意的重要性

在进行谈判之前,可先想想鸡、猪故事的寓意,将是极有价值的消遣娱乐。鸡和猪是两位决定合伙做生意的朋友。他们觉察到速食是个成长的产业。鸡兄决定他们最好开一家烧烤排骨肉餐厅。起初这两个朋友充满了新企业家的热情;但是在决定的次日,猪兄来找鸡兄,说他要退出。“为什么呢?你昨天是如此的热劲十足?”鸡兄问道。猪兄回答说:“我已经好好考虑过了,我目前要延缓一下合伙做生意的事。对你来说,这只是一项生意投资,但是对我来说,是全心的付出、倾力的投入。”的确,诚心的付出、诚意的投入是任何谈判的要素。除非谈判双方能专心地全力以赴,否则毫无谈判可言。在你为自己生意拓展或职业上的晋升所进行的谈判中,有一个你必须学习的技巧,是决定你的对手是否真有诚意。说来简单,做起来却不容易。不幸的是并没有判定对手是否诚意的捷径。这是一项必须由经验累积而学得的技巧。更难的是,有许多人曾故意误导你。更不幸的是,就

是有一大批人光说不练。有人只要房地产中间商带他们参观房子，可是根本没有购买意念，也没钱可购买。同样地，有人根本没有实权决定公司里的人事任用，却是喜欢招考员工，并予以面试。最多的是那些喜欢给外头卖主提许多建议的公司员工，而实际上无权购买或无所影响任何事物。很明显地，与这些人谈判根本是一无所获，因为他们根本不受任何承诺的拘束，只是空谈而已。

（1）辨识对方是否有诚意。既使真正有权的人，对你想商谈的问题也未必有诚意。你或许有个构想，想为公司开创新市场，可是你没法经过谈判而为自己谋得有利职位，让自己的构想付诸实现，因为生产部门主管对于你的观念存着封闭心态，虽然他不得不说一些场面话，可是不会真正地考虑此建议。许多时候有实权的人士不但懒，考虑也不够周全。他们不会直截了当地告诉销售员他们没有兴趣或他们的契约已经签定，采取的是不抵抗策略，以及不断的接受免费的午餐，不断地说他们还没有做最后的决定。另一种缺乏诚意的形式是众所周知的“踢皮球”。在公司中，有一种相当自然的现象：许多人会避免做决定，甚至避免决定由谁做决定。在谈判开始前，有时你必须先“挖出”谁是有权坐下与你谈判的人。与某人商谈时，很明显地，你发现他不是正确的人选，或是缺乏兴趣、没有权力来帮你，最好能选其他的人扩大你的讨论。希望其他人当中有人有兴趣和诚意正式地与你商谈。例如你可以这样说：“琼斯先生，我了解我现在的提议不是一个人可以决定的，我也了解你想建议你的其他同事处理此事。但是既然这不是件寻常的建议，我极想知道，当此事提出的讨论时，可否安排我在场？”

当然，此方法的危险性是，你谈话的对象根本不热心为你传话。不过有时候他会的，而此技巧证实有时候颇为奏效。不过，一般来说，找寻到真正具有诚意的人，是一段又长又苦的路程，而且找到的也可能只是较次要的胜利而已。

（2）诚意并不是必然的。并不是所有的问题都可谈判的。史密斯是某高中低年级的学生，他想就读大学成为律师。为了筹备大学学费，他在一家速食餐厅找了一个工作。刚开始，他充满希望，可是日子一天天过去，他愈来愈失望沮丧。经理年纪不比史密斯大多少，自我防卫意识很强，对自己没有信心，常常恶言相向地拿员工泄气。史密斯被要求工作的时间特别长，时间表上列明史密斯不需工作的时候，也常常必须工作，而且工资又很低。不过史密斯坚持到底，在很短的时间内他便成为餐厅里的骨干员工。他费心思考如何把工作做好，并预先为经理做好准备工作，让经理省时省力。经证实自己的能力之后，他试图经过谈判为自己谋得较高的工资，较少的工作时间，不过他的商谈、恳求全被当做耳边风。他虽还年幼却已经感受到，看来不管他表现的多好都没有用，他和别人所享受待遇还是一样。了解这一决策后，他辞职了。从这例子来看，虽有谈判的目的也有谈判的诚意，但是经理的观点就不相同了，在他看来，还会有别的男孩会来取代史密斯的。最后必须说明，这经验很有价值。因为它教导史密斯有时候谈判的机会就是不存在，有些人虽年纪比史密斯大，却仍必须学这门课程。

在生意场上，最令人沮丧的是不真诚、不守承诺的人。这是不可避免的。这些就在你的周围，他们会浪费你的时间让你受挫垂泪，直到你学会看清了他们的面目，寻找到较有价值的人。找出这些骗子并没有捷径，不过假使你小心留神，还是有迹可循。常常最空虚的人也是最爱说大话的人。留心那些轻诺寡信、大声吹牛、满嘴名人的人物。注意不像履行约会，不实践诺言等迹象。最重要的是，依赖你对对手的内在感觉。这实在不是大计划，但是你真正能做到的也只有这些了。

诚意付出是谈判之轮，就如同它是成功之轮一样。除非你和谈判的对方都有诚意，不然谈判根本无法进行，所以当你面对面与怀抱同样需求的对手进行谈判时，不要胆怯。

7. 真诚聆听艺术

沟通并不只是相互讲和听听而已。为了沟通顺利进行，谈判者之间必须相互传达信息。谈判中有一半是你要提出的论点必须简单合乎逻辑、思考周详；另一半的沟通则是把这个信息传达给你的对手。要达到这个目的，你必须聆听。只有聆听，你才能学着去了解对方，决定如何做最有效的沟通。

设法成为好的聆听者是重要的谈判技巧，理由有二：首先，聆听能使你和你谈话的对象协调，能使你了解对方的需求达到沟通。第二，如果谈判中有一方认为他说的话人家根本不听的话，对谈判会造成极大危害。父母或老师都很清楚，光说而不被人聆听，会立即给他们带来挫折感。把你们的谈话当做网球比赛，而不是高尔夫球比赛。在网球比赛里，两位球员互相影响、互相作用、互为牵扯。但是在高尔夫球比赛，两个人各自打球，其中一人打球时，另一位仅是等待。谈判时千万避免高尔夫形式。

为了帮助你提高聆听技巧，现列出各要点以便核对、参考：

(1)尽量把讲话减至最低程度。你讲话时，便不能聆听对方良言，可惜许多人都忽略了这点。

(2)建立协调关系。试着了解你的对手，试着由他的观点看事情。这是提高聆听技巧的最重要方法之一。

(3)表现兴趣的态度。让对手相信你在注意聆听的最好方式，是发问和要求阐明他正在讨论的一些论点。

(4)简要说明讨论要点，包括主要论点。这是有效的沟通方法，不过在简述要点时不要做详论和批判。

(5)沟通。表达意见感受而不是给人以深刻印象。

(6)尽力互相了解沟通的意见。谨记简单原则，使用简单易懂的常用字。

(7)分析对方。端详对方的脸、嘴和眼睛。将注意力集中于对方的外表。这能帮助你聆听，同时，能完全让对手相信你在聆听。

(8)对准焦点。试着将注意力集中于对手谈话的要点。努力地检查、思索过去的故事、轶事和统计资料，以及确定对手谈话的本质。

(9)抑制争论念头。你和你的对手所以为对手，意味着你们之间必有意见不一致之处。然而，打断他的谈话，纵使只是内心有此念头，也会造成沟通的阴影。学习控制自己，抑制自己争论的冲动。放松心情，记下要点以备一会儿讨论之用。

(10)不要臆测。臆测几乎总是会引导你远离你的真正目标。所以，你要尽力避免对你的对手做臆测。不要臆测他想用眼光的接触、面部的表情来唬住你。有时候臆测可能是正确的。不过最好尽可能避免，因为臆测常是沟通的障碍。

(11)不要立即下判断。人往往立即下结论，所以保留对对手的判断很多：直到事实清楚、证据确凿。注意自己的偏见：既使是思想最无偏见的人也不免心存偏见。诚实地面对、承认自己的偏见，并且聆听对手的观点，容忍对方的偏见。

(12)做笔记。做笔记不但有助于聆听，而且有集中话题及取悦对方的优点。如果有人重视你所说的话并做笔记，你不会受宠若惊吗？

(13)使用自己的话语查证于对方。要避免任何可能误会的最好方法，是把主要利益用“自己”的话表达，由对方加以证实。只有运用此方法，你才能正确地沟通。

除上述要点外，还有一些特别的口头线索。在一典型的谈判会议中，这些口头线索常被提到。注意阻挠正常谈话应有的顺畅的突发话语。注意引起对手不安、不自然的措词，或任何收不到反馈的说法。

顺便说说：一个说“顺便说说”的人，某事突然出现于心田，他想赶快告诉你以免遗忘。此用语暗示是这句话不重要。可是实际上，使用这用语的人真正要说的是，讨论中的论点对他们是很重要的，请注意听。

坦白地说：这措词很奇特。逻辑上，以“坦白地说”开头的论点暗示着对手在其它论点上并不坦白、诚实。不过，使用此措词的人真正要说的是：“我要你特别留心我即将要说的话，因为我认为这句话很重要”。此措词并不和坦白、诚实有绝对相关之处，只是一条线索，显示你对手就要说些重要的话，值得你注意倾听。

在我忘记之前……此措词类似于“顺便说说”，表面看来并不重要，不过隐藏着对手很重要的论点。如果你仔细想想，会觉得此措词实在荒谬可笑，不过它被使用的频率颇高。你应视它为信号，表示就要提及对谈判来说颇重要的事。这里所列举的要点看似简单，其实不然，不要只是看看就算了。想想各要点，考虑如何运用在你的谈判上。一旦你成为一位好的聆听者，你会发现人们愿意和你说话，而你的知识也会大为长进，获得人们的敬重。

8. 身体语言艺术

谈判是沟通，但并不一定是口头的。事实上，眼神、手势或姿势能比言语传达更多的信息。因此，留意并研究对手的身体语言所传达的有用信息，是有价值且有助于你谈判成功的。

(1)抽烟斗者。抽烟斗者通常运用烟斗做为谈判的支持物。对付这类对手的策略是，不要和烟斗抢着吸引抽烟斗者的注意。例如，抽烟斗者伸手取火柴点烟时，这是你应停止谈话的线索。等他点好烟开始吞云吐雾时，你再继续你的谈话。如果你能很有技巧地去除此支持物，对你是有利的。最容易的方法是注视烟斗。所有烟斗终究会熄灭的，必须暂时放在烟灰缸或烟斗架上，在对方有重新拿起烟斗的冲动之前，给他一页数字、一本小册子，或任何能令他参与你的谈话的东西。

(2)擦眼镜者。你的对手在摘他的眼镜，开始擦拭时，这是当停止的线案。因为擦拭眼镜是擦拭者正在仔细考虑某一论点的信号。所以，当擦拭开始时，

不要再施加压力,让你的对手有足够时间考虑,等眼镜再挂上鼻梁时,再重新谈判。

(3)松懈的对手。有些人精神松懈。不好好坐直、不够专注、一副垂头丧气的样子。松懈并没有什么不好,问题是,如果意见的沟通过于不精确,会阻扰谈判的进行。使对手紧张、严肃一点的好方法,是用眼神的接触。你要谈判另一要点时,运用眼神接触并确定你的对手是否同意,不管是如何松懈的人,几乎都会对眼神接触有所反应的。

(4)紧张大师。有些人对面对面的谈判有恐惧感。很明显的神经紧张。焦躁不安、甚至身子僵直。他们的谈话过于僵硬、不自然。此时你能做的是,放松对手的心情,让他有宾至如归的感觉。慌张不安常发生于没有什么商业背景的人。他们身处异地,不知道会发生什么事。你可以建议比较舒适的座位安排,或者采取主动,松解你的领带,卷起你的袖子,来表示一切会很舒适轻松的。有些人太紧张了,结果如果你不小心的话,他们会让你也开始紧张不安。千万不要令这种事发生。记住,没人想紧张、焦躁。每个人都想拥有舒适愉快的感觉,所以如果你能消除对手的紧张不安,他会觉得好一点,对你心怀感激,这有助于谈判的成功。

(5)膝盖发抖者。与膝盖发抖者商谈令人有挫折感,不过它有立刻呈现目标的好处;你必须让对方的膝盖停止发抖。如果你不这么做,谈判不会有任何进展。使膝盖发抖者停止发抖的方法是:让他站起来,去吃顿午饭,喝点饮料或散散步提提神。因为你知道现在你的对手坐着的时候会膝盖颤抖,所以你必在散步、走路时完成交易。顺便说说,美国国务卿享利·基辛格是运用此技巧的佼佼者,也是"走路谈判"的大力提倡者。

(6)凭直觉。人在商场上需要扮个大众脸,晚上在家中需要扮个隐私脸,很多人有此想法。没错,你在办公室和在自己的卧室所表现的大多不同,但是记住,不管你在哪里,你都是人。你不应该停止信任你基本的本能,不管你是在商业交易或进行有关个人的谈判。

直觉不是什么神秘的事物,它仅意味着一位有直觉的人有极大的耐心观察细节和行为的细微差异。关心你的对手,注意他的行为举止,如果事情似乎不顺的话要有所警觉。常常任何迟疑、迟钝都可说是谈判失败的直接结果。如果真是谈判所谈问题造成的,对此障碍须采取必要的对策,试着从其它方式、角度来阐述你的论点。不过你的对手的反应,也可能因为其它因素,可能是你阐明你主张的方式态度不适当。如果你的个性很强,那么可能你的对手因此而感觉不舒适,因此对你们正在讨论的所有问题变得极端敏感。注意咳嗽、弹指、转笔以及其它不耐烦和紧张的信号。它们必须予以处理,谈判才能进行。简而言之,虽然在任何谈判时轻松地进行商议是最理想的,不过事实上你不可能真正轻松。你必须时时刻刻谨慎注意、观察你的对手,并不断地思考如何影响对方接受你的看法。不论你的对手是否由言语或揉弄头发向你传达了信息,你必须对此信息做适当的反应,以利于谈判的顺利进行。

9. 寻找退路意识

谈判时,如果将后路完全切断,那么,当你在谈判途中遇到突发状况,而不得不"后退一步"的话,其结果就相当凄惨了。那种让自己无后路可退的作法,将使你在谈判中丧失运用弹性的能力,所以,一个聪明的谈判者,是绝对不会这么做的。

(1)"诉诸于法"的恐吓于事无补。在谈判时,律师或熟悉法律的人,往往会极尽恐吓对方之能事,这是一种十分不理智的职业病,与自掘坟墓无异。熟悉法律规章的人总喜欢"玩法"。因此当他们见到谈判无法达到其所预期的结果,或是期限已到,而对方未能如数赔偿时,总免不了要以"诉诸于法"来恐吓。当然,若谈判者本身对案件有充分的了解,对诉讼方面的问题业已准备周全,那么,"上法院"未尝不是一种可行的解决的方法。然而,所谓的"诉诸于法"、"上法院去",通常是在谈判进行的不顺利时,谈判者于盛怒之下,脱口而出的一句气话。这种情绪化的反应,在年轻的律师和习惯于虚张声势的法律专家身上尤其常见。他们嘴里口口声声要控告对方,事实上,对于有关的诉讼问题,自己却连一点准备和把握都没有。倘若双方果真对簿公堂,便等于斩断了自己的后路,而在以后的谈判中,除非能再找到足以说服对方的正当理由,否则的话,谈判便成了一场无人应和的独脚戏,注定了必然下台的命运。因此,一位经验丰富的律师,即使遭到对方"若不在约定期限内提出令人满意的答案,咱们就法庭上见。"这样的恐吓,仍不会惊慌畏缩。他们会仔细审查该谈判案件的内容,若自认为站得住脚,那么,便能肯定对方的威胁是出于经验不足,或是对谈判内容并未彻底了解,根本不足为虑。当谈判期限一到,而对方又未能诉诸于法时,他们先前的要挟恫吓,反而成了缠住自己手脚的绳子,一点用处也没有。即使真的上了法院,在"胸有成竹"的情况下,经验丰富的律师反而会为对方的必将

败诉而暗自叫好。诉讼是必须“破财”的，若破了财又无法“消灾”，即败诉的话，岂不是赔了夫人又折兵。更何况，即使胜诉，其结果也未必比从谈判中所获得的协议来得理想。因此，一个精明的谈判者，是不该随随便便提出“诉诸于法”的恐吓，来自掘坟墓的。

（2）把对手逼进死胡同。某位好友在从事谈判工作时，曾经遇上一位谈判老将，他以无比机灵巧妙的手法，把好友逼进了死胡同，使他动弹不得，更别论施展什么谈判战术和谈判策略了。试想，如果不是被对方逼得无路可走，根本不留下一丁点儿的选择余地给他的话，至少，他能保留一些还手之力，也不至于如此惨败了。在任何谈判中，如果能设法逼使对方往后退，退回自己的防线内，乃至进退不得时，你便等于成功大半了。这就象篮球比赛，对方如无法攻到篮下，而只能靠外线得分的话，其赢球的希望就十分渺茫了。

二、谈判准备事项

1. 探查虚实

四个起决定性作用的重点，关系着谈判的成败：第一、你对自己的能力了解多少？第二、你对对方的能力又了解多少？第三、对方对你的能力有着什么样的了解？第四、对方对于自己的能力是否有正确而客观的评估？

面对同样的一件事，十个人可能会有十种不同的反应。谈判也一样，即使是站在同一立场的人，所持的观点也不尽相同。所以，掌握这一“个别差异”的事实，再将上述四个要点运用于谈判中，是谈判前必要的“准备工作”。

（1）考虑本身立场。无论在谈判前的准备阶段或谈判进行当中，无论谈判的内容是单纯或复杂，也无论谈判期限的长短，都不能忘了一点：先看看自己是占了优势，还是处于劣势。你必须从各种不同的角度详细研讨有关谈判的内容和事实。大丰公司是零件制造厂商，振兴公司则使用大丰公司所生产的零件制成商品出售，而振兴公司正与包括大丰公司在内的多家零件制造厂接洽承购零件事宜。大丰公司制造该类零件的历史相当久远，也熟悉同行之间的竞争情况与竞争方法。假设其它零件制造厂商所开出的价格无法与大丰公司竞争，而振兴公司也正与大丰公司积极地展开交涉，希望能购买到大丰公司所生产的零件。在这种情况下，占优势的，自然是大丰公司了。大丰公司如果了解自己的有利地位，那么，坚持自己所提出的交货时间、付款方式、以及其它有利于自己的条件，甚至还可以要求振兴公司，如果不接受所提出的条件，谈判便就此一刀两断。以振兴公司所处的“挨打”地位来看，除了乖乖接受外，是别无选择的余地了。但是，大丰公司如果未能充分坚持有利于自己的立场，低估了自己的实力，那么，必然不敢以强硬的态度来坚持其所提出的条件，谈判自然无法以“速战速决”的方式达成协议了。管理者从中可以了解到“正确地分析本身的实力”是何等重要了。在谈判进行时，便应该特别牢记自己所拥有的实力。因为谈判的局势不断在变化、在发展。谈判的主动权有时可能属于你，有时则转移到对方手中；有时你可以强硬起来，咄咄逼人；有时却只有挨打的份，毫无招架之力。所以，要正确地认识自身的实力，并随时掌握谈判的微妙变化，如此，才能适时地施展原定的战术和技巧。

另外，管理者还必须知道自己的谈判对象是否是个高手。若是个高手，那么，对于你所运用的种种策略或小动作，必须早已看得清楚明白。但是，情况纵然如此，管理者还是应该按原定计划行事，该使用的技巧还是照常使用，该坚持的条件更不必因此而让步，否则，对方或将以为你毫无准备，气势自然节节上升，如此，你获得成功的希望就更加渺茫了。

（2）先“高估”对手的实力。至于对手的真正实力到底如何，这要等到谈判正式开始，而再经过实际的交涉与观察才能获知。了解谈判对手的实力是非常重要的。如果不能完全了解，则无法拟定有效的战术和技巧，以化解对方的攻势。管理者通常会犯高估或低估了谈判对手的错误。这种错误，有时在谈判的准备阶段就已酿成；有时则在谈判进行中，因一时的失策而做了不当的判断。“谈判高手的经验”告诉管理者，当管理者摸不清对方的虚实时，宁可高估，也不要低估了他们。理由很简单，因为低估了对方的结果，对己方往往只有害处，没有好处。相反地，如果管理者高估了对方，而在谈判过程中，逐渐发现其“不过如此”，那么，当时所感受到的“惊喜”，则是笔墨难以形容的。比方说，假设买方与卖方正为某项商品的交易价格僵持不下。买方认为该商品有缺陷，卖方应该降价出售，但卖方却坚持不肯退回已收受的订金。最后，买方决定诉诸于法律，谈判于是宣告破裂。

但买方忽略了一项事实：卖方拥有雄厚的财力。一笔诉讼费用，对他们来说，不过是九牛一毛而已，而买方打的如意算盘却是，借着打官司来拖垮对方。总之，不管诉讼的结果如何，买方将陷于不利的局面，而这就是低估了对方的后果。如果买方能在开始

时便对卖方的财力有正确评估，谈判又会演变成什么样的局面呢？既然对方财力雄厚，那么，就算诉诸于法，自己也无法获得什么好处；基于这样的认识，在谈判中，买方便会舍强硬而采取较温和的态度，如此一来，即使谈判失败，损失也不会太大。如果买方认为卖方财力雄厚，而采取温和退让的态度，但在谈判中，又发现根本不是这么回事时，那又该怎么办呢？这就简单多了！买方不就可以趁机抓住卖方“财力不够”的弱点，再提出有利己方的要求吗？

预先“高估对方”，谈判的局面尚还存有扭转的余地，但若低估对方，一旦发现有误，则一切都将难以挽回了。谈判就象玩跷跷板，双方上上下下，要使自己保持“在上”，使对方“在下”，就要看你如何削减对方的实力了。

（3）适度地让对方了解你的实力。在谈判前，管理者要预先评估本身的强弱与地位的优劣，并要设法探查对方对于自己的了解程度。完成了这两项谈判的初步准备，才能够于谈判时适时而有效运用谈判技巧。即使面对的是同一件事，每个人的反应也会有所不同，尤其在事过境迁之后，其中的变化更是难以掌握。这种因人而异，说不出所以然来的观念差异和随时可能有所变化的反应，是谈判者不可忽略的一个事实。如果对方高估了你的实力，这还算好。但对方若是个谈判高手，就不那么容易应付了。所以，最起码，管理者也必须设法让对方对于自己的实力有正确的了解。在电视广告中，有种“反复强调法”经常被使用。据专家统计，某商品广告在一分钟之内，竟然连续出现了十五次之多。这种强迫接受式的宣传手法如果安排得巧妙，观众是不会察觉到的。不过，反复的向谈判对手展示自己的力量，有时也会有“弄巧成拙”的危险，尤其当对方是个谈判高手时，“就象一部因故障而轧轧作响的破车，反复地夸耀自己，等于暴露自己的无能”，情况不就更糟了吗？所以，在使用“反复强调法”以展现自身实力的同时，应特别注意切莫让自己陷入不利的立场，也不要让对方对自己产生误解。

（4）稳住阵脚。在谈判桌上，多少都有可能遇到不讲理的对手，在不该大声喊叫的时候，偏偏叫嚣不停，甚至还拍桌子，百般威胁。不过，这一类的人通常不是虚有其表的纸老虎或紧张大师，便是还不够成熟，只要你稳住阵脚，其实是不难应付的。此外，有些谈判对手因自视过高、目中无人，非但对管理者提出无理的要求，甚至还强迫别人无条件地接受。事实上，这种人往往与前者一样，他们的能力并不如自己所想象的那么高。不可否认，当谈判对手过于自信，表现出盛气凌人的高傲姿态时，会使人不得不屈从。但是，面对这一类的对手时，如果管理者的姿态也与他摆得同样高，谈判则必然无法继续进行了。相反地，有时候，管理者也可能碰到对自己的能力缺乏信心的对手。也许对方的能力很强，但却因为经验不足、事前的准备不够、或其它种种因素，反而失去了信心。当对方自信心不足时，也将影响到整个谈判的过程。

所以，如果对方过于自信，就得设法挫挫其锐气，让他明白自身能力的极限，使谈判至少能在较平和的气氛中进行。不过，管理者也必须顾虑到一点，当一个人被指出“你的能力，其实并不象自己所认为的那么好”时，很可能因此恼羞成怒，这么一来，如果谈判已进行到这种地步，也都难以继续了。某公司正与一名职员谈论有关重新订立聘用契约的事宜。这名职员的能力相当强，这是事实，但他所要求的待遇，却比公司方面原定付出的要高出许多，他颇自信地表示：“我对公司的贡献是无人能及的。所以，如果公司不能给予我合理的待遇，也就是我所要求的那个数字，那就太不公平了”，公司方面当然也不否认这名职员的表现。然而，根据测评的结果，他所要求的待遇，确实偏高了些。如何在承认这名职员对公司的贡献，但又不损及其自信心的情况下，使双方达成协议呢？很简单，只要告诉这名职员，公司方面目前还负担不起那么高的待遇，一切都可迎刃而解了。委婉的说明与温和的态度，是使对方的“过份自信”无用武之地的最好方法。

（5）洞悉对方的思考模式。在谈判前的准备阶段，就应该通过各种方式，去了解谈判对手的自我评价如何。如果管理者以前曾与该谈判对手接触过，那不妨再翻阅一下当时的谈判记录。如果双方素昧平生，则可以从与对方谈判过的人那儿获得消息。另外，从图书馆或对方所属的机关，也能找到若干基本资料，如年龄、经历、教育程度、特殊专长等等，根据这些，一个人的轮廓大致便呼之欲出了。事前的收集资料，再加上由实际接触中的观察所得，这对判断一个人来说，应该是足够了。当管理者所面对的谈判对手是个太过自信的人时，如果只是一味的表面上附和他，可能会引起对方“你已经同意我了”的误解。而这种退让的态度，只能有使其气焰更盛，所提出的要求更离谱。对付这种人，唯一的方法，是适时地提出足以销毁其自信的有力事实来。一个灌满了气的气球，是经不起一根细针轻轻一戳的。

(6)让对方了解你的谈判内容。一家贸易公司正在召开业务会议;与会人士各执己见,几乎吵翻了天。只有一名干部,从头到尾静静地坐在那儿,一句话也没说。

"你真了不起,在刚刚那种乱哄哄的场合,居然还能保持冷静! 告诉我你是怎么做到的?"

"其实也没什么,因为我根本不知道大家在讨论什么!",这就是答案。谈判时,就算你的能力再强、资料再丰富,要是对方根本不知道你在说些什么,终究还是白忙一场,徒然浪费口舌。对方的沉默,往往是一种"我听不懂你说什么"的警告。所以,此时此刻,管理者就应该停止"发表高论",再以各种方式,如直接询问或提出让对方不得不回答的问题,来探查其"沉默"的原因。而当以上两种方式都试过,但对方仍旧毫无反应时,管理者就可以肯定,对方十之八九是听不懂自己所说的了。这时候,管理者便应该改用另外的叙述方式,以更平易、更直接的说法来表达自己的意见,或者暂时停止谈判,再觅良策。谈判是一种双向的沟通,双方必须在彼此了解的基础上展开争议,如果管理者的表达方式令对方有"不知所云"的感觉,那么,就是再好的谈判技巧,也无用武之地了。

(7)充分了解实际情况。从事谈判时,往往会因未能掌握与谈判有关的完整而正确的事实,而遭到意想不到失败。这种失败,对管理者的谈判力来说,是一大损伤。就如同在沙滩上盖房子一样,即使房子盖得再好,大浪一来,顷刻间不就化为乌有了。缺乏事实根据的谈判,只要对方一指出真正的事实来,你苦心架构的一切,瞬间即成泡影。而想再回头重新收集资料,力挽狂澜时,谈判的主动权早已落入对方手中,由不得你了。

(8)不可轻信谣言。谣言毕竟只是谣言,而非确实可靠的消息,但谈判者却经常被谣言所误导,以致背离了事实。许多谣言,乍听之下仿佛真有这么一回事,但是,谣言都不能够相信。若轻易相信,管理者将成为最大的受害者。所以,不要把谣言和事实混为一谈,这是谈判的守则。

在谈判中,如果被对方识破自己所持的所谓"事实证据"是根据谣言而来,那么后果将会如何呢? 很明显的,管理者的信誉必然从此一落千丈,而此次谈判对自己来说,则是必输无疑的了。相反地,如果管理者发现对方所持的资料是根据不正确的传闻而来,情况又将如何呢? 只要管理者能掌握真正的事实,当场揭发对方的错误,那么,不管对方原来的攻势如何凌厉,也只能反攻为守了。在谈判中,如果对方只能"防御",而无法展开攻势,那时你是胜利在握。

在谈判之前,许多人往往因准备时间不够或者未曾意识到"收集完整事实"的重要性,而遭致意外的失败。所以,对于对方所引以为据的事实,尤其当该事实对谈判的成败具有决定性的影响时,管理者应该特别留意,如果可能的话,最好还是亲自查证。否则,如果为了一件子虚乌有的"事实",而从谈判中败下阵来的话,那就得不偿失了。

2. 移动观点

应用物理学中的杠杆原理,可以帮助管理者实现谈判的目的,只需要找到一个支点和一根木棍,就可以移动或撑起巨大而笨重的物体,这就是力学中的"杠杆作用"。而谈判的目的,就是使对方往管理者所期望的方向"移动"。要"移动"对方,就得看管理者是否能制造出可以"移动"对方的足够长度与强度的杠杆。杠杆如果够长也够强,所发挥的作用力则愈大;杠杆的作用力愈大,便意味着谈判力愈是强大有劲。假设现在有人委托你以高价出售一块土地,而另外你的谈判对手也正在搜集有关这块土地的资料,以做工厂扩迁用地。

据管理者所知,这名有意承购土地的谈判对手,正在两块工厂用地中做最后的决策,而其中之一,就是管理者受托以高价出售的这一块。在这个时候,管理者的杠杆还不够长也不够强。管理者只知道对方正在两块土地中做一选择,他并不一定会购买管理者所代理的这块土地,即使有意购买,所提出的价钱,未必适合于自己的理想。所以,仅仅掌握这一信息,杠杆作用还是无从发挥的。那么,假定此时管理者又获得了一个更新的信息:对方似乎比较中意于你所代理出售的那块土地。因为这块土地附近的公共设施非常完善、劳动力来源充足、种种生活条件也相当不错,而邻近又有学校、休闲中心,十分适合于设立工厂。此时,在种种令对方满意的设厂条件之外,管理者又获知了一项最新的信息:此地就要建立一所可能是全国最进步、设备最完整的医疗中心。而对此消息,对方显然尚未获知。现在,正是良好的时机,可以把杠杆原理应用在谈判上了。但是要如何应用呢?对方之所以中意于管理者所代售的那块土地,是看上了它优越的外围环境。因此,在谈判时,管理者便应该将重点集中在土地周围的公共设施如何充实、文化环境如何优秀等。事实上,这些事实如果能成为对方所关注的焦点,那么,谈判结果便对自己有利了,自己就能以高价将土地脱手。

使对方的注意力集中于有利于自己的条件上，是杠杆作用的有效利用方法之一。不过，此时此刻，你最好还是暂时按兵不动，不要直接提出有关医疗中心的兴建计划。你的目的在于以高价卖出土地。所以，若是仅运用双方所共同了解的事实，便能达到目的的话，则就大可不必再亮出最后的“王牌”了。把“王牌”乱用于不必要的问题上，除了引起一阵无谓的混乱外，别无他用。然而，如果谈判已进入最后阶段，只要再稍加一把劲，双方便能达成协议的话，你就可以使用杠杆，也就是掀开王牌——医疗中心兴建计划了，你必须让对方了解，一旦医疗中心成立，对于工厂及员工的健康将带来莫大的益处。在谈判即将达成协议的前一刻，适时地提出有力的最新事实，杠杆的作用力则将发挥至最大。

3. 确定目标

管理者是否很想知道，为什么有些人很能看准时机，而其他人虽有同样的条件，往往错失很明显的良机，只是一味苦干？有两家大汉堡连锁店设置于某城市的大街上，不用说，这个地区交通繁忙，而这两家店生意都很兴隆，位于这两家汉堡餐厅中间的是一家大商店，这家大商店原先是家杂货店，原先的杂货店老板专门销售廉价的批发货，品种色繁多，盒装的鲔鱼、沙拉、塑胶碗、钓鱼杆等应有尽有。或许是他们的货物不合邻近人们的口味，或许是因为老板们没缴税，不管是什么原因，反正这家商店倒闭了。而介于两家汉堡巨人之间的这家商店则空了出来。比较缺乏想像力或较保守的人士或许会说，利用此处开店最不可能的是汉堡餐厅，可是事实上，在此开店的新一家汉堡餐厅，现在所经营的和另两家一样好。

就是这种现象让很多人搔头摸耳，大惑不解，毕竟此种情况的逻辑推理应该是说：“在一个城市中的一个区域内，到底能卖多少个汉堡？

可是，还有另一种逻辑推理在运作。在此地开新汉堡店的企业家没有采用一般人平凡看法，找一处没有别的汉堡店的地区开业，很明显地，他们的想法是这样：“在这个地区已经有两家成功的汉堡连锁店，这两家公司都是以善于选择有利地点闻名。这就告诉了我，这地区有许多人喜欢吃汉堡。我想我在此开业，也能成功，因为不象其他两家汉堡餐厅，我用的纯粹是新鲜肉不用冷冻肉，所以我做出来的汉堡会比他们的新鲜，美味，而这点便能让我竞争时立于不败之地。”

（1）定位的定义。定位是一种商业技巧，利用此技巧，商业人士可以运用策略选择适当的时机在市场上或公司里为自己“空缺”。不管是生意上进展或职业上升迁，定位是成功要素。

想想原先默默无闻，结果在短时间之内成功的公司，不管管理者谈的是《幸福》杂志或好莱坞影业公司，或者是数以百计的成功公司中任何一家，他们都有一个共同点：成功企业家凭定位，适时地把他的产品销售到市场。精明的企业家会定位他的产品，凭第一步先探知他的产品一定有市场，然后经仔细的分析，他会发现为什么现在市面上的产品不能真正填补市场上这个一“空缺”。福特汽车公司是世界上最大的公司之一，它所拥有的财富和政治影响力足以吸引任何行业的专家。但是它所出产的 Edsel 轿车，在市场上的定位实在糟透了，结果只好认栽。所以这位汉堡店老板成功运用的法则是：找到具有竞争力的“空缺”，用自己的产品或服务“定位”自己填补那空缺。

定位不只是管理者所选择的时机正确，也不只是管理者把现在市场没有的产品推销到市场。要成功定位，管理者必了解市场，以及了解到底什么能让顾客掏腰包，把钱交到管理者的包里。六十年代早期，英国兴起一股保龄球狂热，保龄球馆如雨后春笋般地遍地开设，美国公众在各方面都是被剥削者，就是保龄球也不例外。不下于八家有关保龄球的杂志很快地开办起来，而且着实地大大宣传 ，热闹了一番。可是奇怪得很，没有一家是成功的。为什么？定位不佳。是的，保龄球市场炙手可热，可是公众没有兴趣看保龄球的杂志，事实上他们也没看。这和现在大众对慢跑、跑步的热爱成明显的对比。现在市场上有好几家很成功的跑步杂志，其间的差别是这两种运动的爱好者却截然不同。因此良好定位不是自然发生的。与其说它是一种方法，不如说它是一个目标。因为，很明显地，有大多的资本雄厚、成功的企业因为定位不佳，结果彻底失败，摔得鼻青脸肿。

（2）找出公司里的“空缺”。定位对想在公司、学术界或商界平步青云的人来说极其重要。就如同市场内有“空缺”，组织内也有空缺。每个人都听说过公司新进人员平步青云、呼啸飞过的好些默默工作多年、没有机会晋升的疲惫老员工的故事。为什么这种看似“不公平”的情况会发生？事实上，个人的晋升是运用成功实位最佳的例子。

首先要理清的是一种多年的错误想法，此想法或许是小学时老师教的。那就是提升的奖赏，以及一切好的事情都落到递交最整洁、最正确测卷的学生身上。或以另一方式来说，就是最好的工作者能获得

最大的报酬。现在不准备直接告诉管理者这想法不真实，而以一个简单问题来证明。如果管理者有一位员工工作完美，勤劳认真，工作时间长，按时做好工作，他的生产力绝佳，让管理者脸上很有光彩，请问管理者是否会：一、提升他、而冒使用新手的危险？二、给他适度加薪，让自己对得起良心，可是仍留他在原来的职位上？也许管理者会同意很少人处于此情况时会选择第一种方法做为答案的。这种事一再发生，使管理者不禁对学校所教管理者的法则产生怀疑。不过这不意味着唯有差劲的员工才获得晋升。事实并非如此，如果一个人工作情况不佳，常常迟到，与同事疏远，或不合，到哪里都是讨厌鬼，那么他也不能提升到其他勤勉的同事之上。这里提升的标准不是在勤勉和不胜任之间的选择，而是执着，但仅执着专心于一个工作的员工，与具有同样执着而又同时专注于本份工作的员工，二者之间做一选择。

（3）常与上司见面较为有利。在一家大公司的印刷部门，有两个员工，一个从事实际印刷工作，他操纵印刷机，从外面商人那里购买印刷铅字和底片，做好所有印刷工作，一直负责印刷成品完成。至于同一部门另一员工，他的工作是了解部门所需，安全印刷事宜。他与各部门主管事先商讨各项印刷工作。然后亲自安排各个印刷工作的完成。不像他那位同一部门的员工，他从来不需在公司待得很晚，把印刷品赶印出来。他的工作和他坐办公室的员工一样，白天就完成了。请问，这两位员工管理者以为那一位较有可以提升，明显地，是那位常与各部门主管碰头的员工。这些各部门主管或许知道，还有一个人真正在操作印刷机。但是就他们所知，他们常见的“这位员工才是真正管理、负责印刷的人”。他们实在不在乎谁操作印刷机，他们要的是他们所需的印刷成品。管理者可以想象出这位真正操作印刷机员工内心的愤恨。照他的想法，他是“真正工作”的人，可是他的薪水与他的同事一样多。并不是他的同事是位不称职员工，只是他的同事的工作较为明显可见，而且界定不是那么清楚。在公司组织里，愈界定不明的职位愈是有利和容易提升的职位。

（4）为何打字员不易提升。很多女性当了多年秘书或“行政助理”后，提升至公司的经理、主管职位。但是极少打字员或打字兼会计（不论其是男是女）能提升的。原因是：愈界定明确的职位，愈难升迁至较好的位置。打字员的工作界定极为明确。打字员必须坐在打字机前，在可予接受的打字速度下完成打字原稿，到底这位打字员的工作业绩是好是坏很容易谈判。算一下她到底打了几张打字纸，犯了多少错误。只要她这个职位符合公司的编制，她想在公司做多久都可以。不过很可能，她不管在公司做了多久，还是打字员。纵使她是个出色的打字员，一分钟打一百五十字不犯错误，她仍是个打字员，纵使她的工资要高于一分钟七十五字的打字员，她必须要习惯她的打字工作已经耗尽了她的潜能。秘书就不同。她拥有多样技能，故拥有众多的机会了解对公司的不同领域。她也必须为老板做打字、听写、归档、记录的工作，但是她无可避免地也会接触到公司的业务及营业情况。如果她表现很好，她会了解公司的业务，并做决定如何使业务更好。很多公司的秘书有很大的权力，因为她们为老板做事，而老板直接了解她们的才能和忠心。经小心定位，许多秘书运用他们充当秘书时习得的技能。很快便升在至业务员或管理人员的职位。当然，在心思全放在打字、听写技术增进上的秘书，极少会提升至较好、较高的职位。这说明了定位的核心本质是“找空缺”，即足球竞赛时的找空间及空隙冲刺得分。

了解公司组织及社会运作方式的能力，是所有成功的要素。很明显地，管理者必须了解那些是可能的，才能决定它对自己是否可能。辛苦耐劳做着机械性工作的秘书或许有着模糊的概念，这些工作能使她在公司中提升。但她没有清晰的观念，升迁将如何发生。秘书工作和一星期赚六百美元的目标似乎不相吻合。但这并不意谓一位秘书不能在一星期内赚六百美元。精明的秘书会环视她的周围，决定在公司里谁正在从事她想做的工作，赚她想赚的钱，然后看看如何能为自己定位，为自己晋升至那种职位而铺路。有此良好方针的确定的秘书，便能为自己定好位。第一步是对她自己的需求要有明晰的概念；第二步是振作精神决定如何运用现有职位实现她的人生价值。

（5）定位的技巧。要能老练地为自己或自己的公司定位，需要多年的锻练，而此技巧的精通、娴熟，也只有靠练习和努力提高技能。定位的技巧也分为三个主要步骤：①观察；②时机；③行动。这三个步骤不论单独或一齐来看都很重要，在管理者努力成为定位专家之前，耐心和时机是两个需了解的重要概念。如果管理者写的是学校的学期报告，做的是研究计划，那么你应该能准时完成，因为学校是个秩序井然的场所，而在一定期间内完成一项明确工作是学校井然有序的一部分。但是商场并不一定如此，除非莫非定律：任何可能出差错的事情终会出差——之外，

还有许多的因素促使管理者不得不耐心地等待机会。这点很重要。管理者不能硬来。观察公司做生意需要的技巧和机智，就和平原上的印第安人在观察河川捕鱼，观察森林捕猎物时所需的技巧和机智一样。对平凡的肉眼来说，可能似乎什么都没有发生，但是受训练的智慧之眼便能察觉隐在表面之后正在进行的事。事情依它们的速度进行，而察觉到那个速度，调整自己的速度与它配合、前进，则取决于自己。许多时候此意味着耐心等待时机，但是有时候意味着相反的事。常常，事情进行速度太快了，你的确必须集中心力，把焦点对准正在进行的事情。在此情况，管理者必须准备接受挑战——纵使你希望有更多的时间在准备。在商场上时机很重要，而察觉正确的时机是一项极具价值的技能。

(6)第一步学习定位。定位不是立即可学会的东西。它更象是管理者在事业上必须培养的一种思考方式。无论如何，管理者无法为自己定位，除非管理者先有很清楚的目标。拿出一张纸，将其对折，其中一半写上“最近事业目标”另一半写上“可填补的空缺”。绝大多数人都无法在纸上立即填上这空缺的名称。当管理者做事、处理生意时，不妨好好思考那张空白纸，直到管理者至少在那张纸上填上一个你想得到符合最近目标的职位。拥有清晰目标而能找到真正存在的空缺是极重要的。成功的企业、成功的公司员工都是能察觉其周围所需的，然后立即行动，填补和满足其所需。除非公司能满足市场顾客某种需求，否则不会成功；除非个人能满足周围环境某项需求，他不能成功也不可能胜任工作。

还有许许多多的空缺等管理者去补上。

当管理者在沉思自己的最近目标和获得它们的最好途径时，不要局限于单线的思考。社会有许多需求，而且有许多方式能帮助公司。能帮助公司的最明显方法是增加销售量，介绍新产品或新市场。不过更重要的常常是，如何使公司业务更加有绩效，增强公司竞争能力。六十年代晚期的华尔街证券事业几乎惨遭失败，原因并不是证券交易情况不好，而是因为缺乏管理专业知识和资料处理技术，处理不好剧增的生意。不管现在你是在找生意机会或为公司工作，必定有“空缺”等着有策略的人去补上。一旦你发现了这个“缺”，下一步骤是规划行动计划并付诸实行。当然了，执行这计划的时机需必须是正确的。

(7)大公司的定位。假设管理者现在在一家中等规模公司会计部门做事，管理者想扩大自己的领域，但是管理者不太知道如何进行。在管理者的工作期间，管理者不断地为一些重复的数目序列所苦恼。每一次这些数目序列必须重新编辑，然后以很小的差别出现。你发现这不仅浪费人力、物力、时间，也容易使人有挫折感。于是管理者开始检查这个问题。知道不仅自己，同一部门的许多员工也有同感。管理者做了一些研究、搜集资料的工作，发现在市面上有价钱较为不贵的小电脑，可以使管理者的部门绩效更高，管理更为容易。可以把经常用到的数字输入记忆库，然后由印表机输出计算结果，如此可减少做重复的计算工作。而且管理者发现这种电脑系统可以与较复杂的电脑连线，因此具有未来发展的潜力。管理者把自己的研究结果和成本分析一并呈交自己的主管，郑重推荐这笔买电脑的花费，不仅能为公司省钱，增加生产力，而且使资料的处理、归档、运用，更具有效、便利。由于管理者察觉“空缺”，管理者不久就成为公司新设的资料处理部门的主管。

(8)新事业的定位。管理者担任一家大建筑公司的评估员已经很久了。管理者对自己的工作不满意，想要独立作业多赚些钱，从事对自己有意义的工作。参观过公司要兴建社区的工地，管理者因社区远离人口众多地区感到惊讶，同时也对这项工程的预计规模颇感兴趣。此社区将会有许多房舍和家庭需要有人帮助服务，管理者一直想搬到乡下去住，与自己的太太、家人商量此计划。自己买了一栋公司的房子，与公司协商、合作，充当小承包商处理杂务开创事业。公司喜欢这构想，因为管理者娴熟公司计划和房子的规格。可以确定的是，管理者将会是这项发展计划里公司唯一授权的处理杂务人员。在公司计划推行之后，一年之内管理者拥有自己成功的小事业，过着令你满足、快乐的生活方式。

(9)谈判时定位的重要性。大体来说，定位常常很有效地运用在谈判前。其目的在于使管理者稳固谈判有利立场，使管理者在市场上或公司里获得最好的位置。定位的技巧是一个管理者必须持续不断追求的目标：唯有努力研究、勤奋练习，才能获得成功，管理者必须学习观察自己周围的商业气候，以及调查有效的可能性，找出“空缺”。任何成功的商业人士或专业人士，都具有极佳的定位感。知道如何定位使自己获利和晋升。

4．拟定计划

一般来说，谈判的准备工作就是要制订一个简明、具体而又有弹性的谈判计划。谈判计划应尽可能简洁，以便洽谈人员记住其主要内容，使计划的主要内容与基本原则能够清晰地印在他们的大脑里，进

而使他们能得心应手地与对方周旋,而且能随时与计划进行对照应用。

计划必须具体,不能只求简洁而忽略具体。既不要有所保留也不要过份细致。此外,计划还必须有弹性。谈判人员必须善于领会对方的谈话意图,判断对方的想法与自己计划 的出入所在,进而灵活地对计划加以调整。这些当然都是纸上谈兵,实际情况往往迥然不同。在实际工作中,谈判人员要收集许多情况,阅读档案中相关的大量文件,同时尽量与这次谈判有关的人员交换意见,他们的见解往往会各不相同。当管理者乘汽车或飞机前往谈判的路上,要利用这有限的时间,把杂乱如麻的情况,抽条剥蚕理出头绪。三个不同阶段中所使用的技巧:

(1)集中思考。集中思考的目的是迅速地归纳有关问题。同时理出自己思路。集中思考阶段分两个步骤:第一步把与谈判有关的想法,通通写在纸上;第二步是用另一张纸记下自己对于对方的判断和了解,包据他们在干什么?他们在哪里?他们的外貌如何?管理者了解了哪些有关他个人的情况?目前所知道他们在谈判中期望的是什么?管理者预测他的期望是什么,以及我们还需要掌握什么情况等。同样地,把这些有关对方的一些问题的想法及时记载下来。在集中思考阶段,如果管理者把有关谈判的临时主意和有关对方情况的估计与猜测,列成两张表写在纸上,管理者的头脑就清楚了,把它们放在一边,会对谈判产生重要作用,可供以后的谈判准备工作参考。

(2)确立谈判方向。谈判方向是指谈判者希望通过谈判所要表达的“方向目标”。它是谈判者谈判的主导思想。但它有时会与经过双方共同协商制定的洽谈目标略有出入。谈判方面的备忘摘要文字表达要力求简洁,最多 15—20 个字,要是太冗长,就证明洽谈人员脑子里对于为什么来进行谈判,没有一个很清晰的概念。因此,此时谈判人员的头脑要清楚。如果用了 20 几个字都难以表达清楚,那他就必须整理一下思绪了,要对原来的谈判方向进行删减和修改,直到最多用 20 个字就能完全表达出来为止。

(3)计划的本质——目标。谈判的“目标”通常可以用一句话表达。比如“我们认为谈判目标是……”或者说:“我们声明谈判目标是……”有时候,目标不见得要和谈判方向完全一致。而准备工作的实际程序是:首先,经过开拓思路阶段想出各种应对办法,然后逐步地制定出已方的谈判方向,最后制定谈判议程表。值得注意的是,谈判议程表最多不要超过四个。如果必要,可把其它问题做为附属列在主题下。准备阶段的最大目的是为谈判人员提供一份在谈判大厅里放在他们面前的文件。要求文字简洁、易记,能对谈判人员起提示的作用,使他们在全部精力投入谈判的同时,能够把握住谈判流程。

5. 掌握关键

形成洽谈气氛的关刻时刻往往是短暂的,可能只有几秒钟,最多也不超过几分钟。实际上,当双方准备一起洽谈时,气氛就已经形成了,而且将会延续下去,以后便很难改变。因为此时,热烈或冷漠、合作或猜疑、友好或防范等情绪已经出现了,所表现的行动不是轻松便是拘谨;谈判的形式也已经确定:谁发言、说多少,双方的策略已经明晰,甚至已逐渐达到知已知彼的程度。当然,谈判的气氛不仅受最初几秒钟内发生的事情所影响,而且还受到双方见面之前的交往情形,以及洽谈中彼此接触情绪的影响。但是,开始见面形成的印象,比相见前形成的印象强烈得多,甚至会很快地取代以前的印象。

有时,在谈判过程中,气氛会转换发展。但是,洽谈之初建立的气氛是最关键的,因为这种气氛奠定了谈判的基础,其后虽然会有变化,但不会明显地朝着积极的方向发展(当然这也是可能的可是在目前阶段,我们还不期望出现这种分歧)。开始时建立起来的良好谈判气氛也会恶化。管理者必须在整个洽谈过程中采取积极的措施,防止这种情况的发生。但是,建立良好的谈判气氛,关键还是在开始阶段。因此,管理者要着重认真研究谈判开始阶段所发生的事情,研究应该采取怎样的行动,以建立一个良好的谈判气氛。

6. 编制程序

首先让管理者分析一下,当双方首次进行谈判时,最可能出现的场面是什么。一见面双方首先互相问候,开始某种形式的对话。接着纷纷坐下,开始对谈。这时,谈判人员除了已经有的初步印象外,他还会产生某种预感。“说不定这次谈判会很棘手,”也许心中还会想:“天啊!我可得留神对方这些人”。当然,反应也可能是积极的,比如:“看来这准会有点结果。”从见面形式、问候和坐定的方式,并不能完全解释为什么谈判人员会产生上述各种情绪,因而需要深入地研究。

实际上,这时人的脑子所接收的信号已远超过了人们看到的表面现象。人的大脑不仅反映出对方走路的样子及速度、说话的语气声调等等。甚至在会谈开始时,双方随意谈及的问题,也都会对大脑有些

刺激作用。

这些刺激因素，是由人的潜在意识接收下来并进行“翻译”的。但如何“翻译”则取决于信号接收前的形势；比较典型的一种形势是当时至少有一方感到谈判前景不妙，有一种担心、怀疑，甚至具防范的心理。此外，对方当时可能刚经历了不同的，通常是不太好的境遇。比如，一方可能在办公室碰到了什么麻烦，而另一方可能在路上遇到了不顺心的事。

可见，人脑所受到的许多刺激，由于它们在大脑里并没有立即清晰地反映出来，因而很可能在“接收”的时候无意识地受到上述刺激的消极影响，因而必须采取有效的措施。否则，这些不利因素会使谈判“出师不利”。

7. 柔和气氛

在研究影响谈判气氛的方法之前，必须先确定到底需要建立怎样的一种谈判气氛。一般而言，大多的谈判，都希望能“达成和谐共识”。为达到此目的，谈判气氛必须具有以下特点：真诚、配合、和谐、认真。取得相互合作的洽谈气氛，需要有一定的时间。因此，不能在谈判开始不久就进入实质性谈判。首先要花足够的时间，使双方协调一致，即协调敌我的思想和行动。因此，谈判开始时的话题最好是轻松的，比如，双方可以随便聊聊以下内容：①会谈前各自的经历——曾经到过的地方，接触过的人等等。比较轻松的话题还有：球赛、股市小道、高尔夫球等，甚至早上的新闻摘要(只要不给对方带来不快)。②私人问题。表现出真正关心他人的情况，不带任何威协的语调。例如：开始可以这样说“你好！”，然后谈一些仅限私人间的话题如：“这个周未我钓鱼去了。我很喜欢钓鱼，你周末是怎么度过的？”③对于彼此有过交往的，可以先叙谈一下以往经历和共同获得的成功。这样的开场白可以使双方找到共同的话题，为心理沟通预先做好准备。

实际上，在闲聊中，双方也同时在传递一些无声的信息，它同样具有很强的感染力。这时，给人的第一个印象是形象。包括一个人的姿势。它可以反映出这个人是信心十足还是优柔寡断，是精力充沛还是疲备不堪，是轻松愉快还是剑拔弩张。反应这些情绪的关键部位是头部、背部和肩膀。除了姿势以外，形象还反映在谈判人员的穿着仪表上：他的服装的颜色是深色还是浅色，是流行的还是匠心独具的；是整洁还是不修边幅。但很快地，仪表留给人的印象会被其它印象逐渐淡化。最强烈的印象，是双方目光的接触。而且第一次的目光接触最为重要。从目光的接触中，可以了解对方是开诚布公还是躲躲闪闪的，是以诚相待还是怀疑猜测的。除此之外，给人留下深刻印象的因素还有手势。很多情绪可以通过手势反映出来。比如，握手可以反映出对方是强硬的、还是温和的或理智的。在西方，一个人如果在用右手与对方握手的同时，又把左手放在他的肩膀上，这就说明此人精力充沛，或者说明权力欲很强(这是一种过于激烈的举动，他想控制别人)。有时，人身上的气味甚至也会成为影响谈判的因素。曾有一位能力极强的谈判人员，要不是因为他身上的气味令周围的人无法忍受，他应该可以成为一位出色的谈判家。洽谈的进展速度，实际上在洽谈之初就已经确定了，从双方互相问候、步行速度就可以看出这一点，诸如客人走进房间的速度、主人从桌前站起来或走上前的速度、以及双方聊天的速度等等。但这些动作的速度通常是难以确定的。而经常遇到的问题是，由于洽谈人员拿不准该谈些什么而出现停顿和冷场，从而减缓了随后谈判的速度；相反地，如果洽谈人员讲话速度很快，滔滔不绝，慌慌张张，同样是一个不妙的开端。通常需要的是既轻松而又有效率的谈判速度。

开场白阶段，不管是讲话速度还是无声的印象，都会为谈判奠定了基调。当坐到椅子上之前站着的时候，正是洽谈做开场白的最佳时刻。原因在于，许多社交活动站着比坐着进行还更方便些。站着比较容易改变和对方的接触角度，它可以离得近些，也可以远而坐定在某一地方就很难做到这一点，况且坐在椅子上，经常要与对方两眼相视。另外，假如洽谈气氛在人们站着寒喧时就已经建立起来，则由站立转为坐下，还可以被用来强调地表示下面将从一般性寒喧转入正式的业务谈判，从而应该把精力投入到正式工作中了。

开讲阶段的进行过程被人们称之为“入题阶段”。由于谈判即将进行，双方都会感到有点紧张，因而，需要一段沉默的时间，以调整与对方的关系。这段时间要持续多久呢？应占整个洽谈时间的5%。也就是说，如果洽谈准备1个小时，沉思时间为3分钟，如果洽谈准备持续几天，最好在开始谈生意前的某个晚上，一起吃一顿饭。如果是以小组而不是个人为单位进行洽谈，那么，掌握好建立洽谈气氛的时间，其意义更为重大。当分别由四个成员组成的两个小组第一次会面时，大家首先忙于互做介绍和握手，此时可能显得十分混乱，不会有什么真正的言谈交流。几秒钟之后，八个人站成一个圆圈。这时，除一两个人偶尔发生的声音以外，一片沉默。其他人十分尴

尬地站在那里无所事事。

一般而言，在人数较少的时候，才能建立起较为积极的气氛。因此，最好把八个人分为二到三个小组，每个小组都有双方的人。在比较小的范围内，人们可能也的确可能立刻开始小声交谈。这种友好的交谈声是这八个人共同发出的，使人觉得从一开始就建立了热烈的、互相交流的气氛。

8. 开场方式

开场进行的一切活动，一方面能够为双方建立良好关系铺路，另一方面又能够了解对方的特点、态度和意图。因此，在这个阶段，必须十分谨慎地对所获得的对方印象加以分析。不仅如此，还要立刻采取一些重大措施，用自己的方式对他们施加影响，并使这些影响贯穿于谈判的始末。管理者最好把准备工作做得既周密又灵活。当坐下来转入正式谈判前，应该充分利用开讲阶段从对方的言行中所获得的信息。在这个阶段中，能够很快地掌握对方洽谈人员两个方面的信息，即代表他有丰富的谈判经验和技巧，可以顺利地发挥他的谈判作风。

对方谈判经验和技巧无须语言就可以反映出来。比方说：他的姿势、表情以及他"入题"的能力。如果他在寒喧时不能应付自如，或者突然单刀直入地谈起生意来，那么可以断定，他是谈判生手。谈判高手总是留心观察对方这些微妙之处。对方的谈判作风，同样的可以在开场阶段的发言中反映出来。一位经验丰富的谈判人员，为了谋求双方的合作，总是在开始时讨论一般性的题目，另一种具有不同洽谈作风的人员，虽然他的经验同样丰富，但其目的是为了对谈判产生影响，他显然会采取不同的措施。一进入谈判，他就极力探求双方的优势和劣势，探听哪些是自己必须坚持的原则，以及在哪此问题上可以让步，他不仅要了解"自己"的情况，甚至对每一个己方人员的背景、价值观、以及每一个人有把握的和担心的事，以及是否可以加以利用等问题，都要搞得一清二楚。这些信息，对于那些玩弄花招的，以牺牲对方利益而谋取自己利益的人来说，是至关重要的。这些信息能成为他在以后的谈判中使用的武器。如果把谈判比作游戏，而且彼此商定，游戏以一方的胜利而告终，那么他的举动是无可非议的。当管理者一旦察觉到谈判中间将会发生冲突，就必须万分小心。虽然，管理者还无法判定谈判将会怎样展开，但是已经看见了"黄灯"。虽然，这并不等于表示"进攻"的"红灯"，但起码已显示出对方有些神经质或是经验不足，或是对谈判有些不耐烦了。也许对方十分好战，"黄灯"真正转成"红灯"，但对管理者来讲，这就极易做出相对的反应了，披上管理者的战袍，投入战斗。

如果在这个阶段，管理者还不清楚对方这些行动的意思，而管理者在谈判开始时，所采取的是与对方"谋求一致"的方针，这时就应该引导对方与自己协调合作，并进一步给对方机会，使他们能够适应自己的方针，同时，自己也应该有更充裕的时间和机会，把对方的反应判断清楚。

这时，管理者施展技巧的目的是努力避开锋芒，使双方走向合作。管理者应不间断地讨论一些非业务性话题，并更加地关注对方的利益。这是这段开场对话：

"欢迎你，见到你真高兴"！

"我也十分高兴有来这里。近来生意如何"？

"这笔买卖对你我都很重要。但首先我对你的平安抵达表示祝贺。旅途愉快吗？"

"这个问题也是 们这次要讨论的，在途中饮食怎么样？来点咖啡好吗？"

这并不是一个漫无边际的闲扯，虽然表面上它与将要谈判的问题不相干。但是，如果对方在这段谈话之后，仍坚持提出他的问题，管理者就可以认为"黄灯"有变为"红灯"的危险。如果能够接受这种轻松的聊天，虽然这并不能改变"黄灯"仍然亮着的事实，但它告诉管理者它有转为"绿灯"的可能。在这个阶段，管理者最容易犯的错误，是过早设定对方的意图。因为无论如何，自己已经掌握了一些信息，对于这些信息，管理者还要随着洽谈及实质性谈判的过程中，做出更深入的分析。

9. 谈判能力

是不是一出手便能立刻击倒对方，才称得上是高手呢？其实不然。事实上，大多数的谈判过程都是十分耗时的，谈判双方必须一谈再谈，对同样一件事情反复讨论才能达成协议。所以即使是一个能力高强、身经百战的谈判者，也不得不经过这样的过程，才能称得上"谈判成功"。总之是要一步一步、慎重其事地来进行的。

(1)排除万难。大部分的谈判都必须克服许多困难，才能达到打击对方的目的。有些谈判因为其本身牵涉的层面太过复杂，或者因为谈判双方关系的不正常，便会使进行的过程倍加困难。而谈判的成功与否，不只影响到谈判者本身，甚至与整个社会、国家都会有重大关系。埃及和以色列的和平谈判，就是十分典型的例子。以、埃两国都是石油的主要产地，如果这两国进入战争状态，战火将会蔓延到中东各地，

导致世界各国发生石油危机,甚至成为第三次世界大战的导火线,谈判的影响力之深远,由此可见一斑。

不管谈判中有什么困难或障碍,圆满的达成谈判目的,是谈判者所责无旁贷的。那么管理者要怎么做,才能克服谈判中所遭遇到的各种困难呢? 首先,是观念上的修正,不要妄想谈判能一次就完成。大凡谈判都应分为几个阶段,而与对方建立起亲密的关系,则是谈判初期的主要目标。等到关系建立之后,才能深入谈及其它较复杂的问题,并且一一的解决,这就是克服困难的最好办法。在谈判时,别忘了要时常留意对方对于自己的主张,究竟了解至何种程度。有些人即使不了解管理者的本意,但为了维持自尊或由于缺乏信心,说什么也不肯承认自己的无知。所以,只要你认方对于管理者的主张不甚了解,便应该找机会"测试"一番,如果连简单的问题也无法作答的话,管理者就可以肯定对方的确是不了解管理者的意思了。

如果管理者在事先就知道谈判不易进行,或在手中握有足以支持管理者想法的证据时,即可考虑将谈判分为几个阶段来进行。在第一回合的谈判中,若是对方所提出的问题,是自己始料未及者,或者说出了令自己难以接受的要求时,千万要保持冷静,小心应付。所谓"留得青山在,不怕没柴烧"。只要管理者还有机会,第一次谈判时所无法解决的难题,往往能在第二、第三次谈判中出现转机。总之,就是要能屈能伸,才不至于在谈判时把自己逼入动弹不得的死巷子里去。

(2)创造"完美的结局"。"完美的结局"已成为好莱坞电影的公式。不论过程如何坎坷、遭遇如何离奇,到了剧终,美丽的女主角与英俊的男主角必然"有情人终成眷属",看得观众如痴如醉,心花怒放。在谈判中,如果能把"渐进法"与"完美的结局"二者结合起来,必能发挥巨大的效果。尤其争议较多的谈判,大半要分为数个阶段进行。而其中对立较强烈的问题,则应设法尽早于最初的阶段中解决,其余较容易的问题,则留在以后再逐项解决,如此一来,可以在谈判的最后,获得一个令人满意的"完美的结局"。除了争议较多的谈判外,带有若干弱点的谈判,也可用此种方式来进行。在谈判的前半段,管理者应把重点放那些较弱的项目,并且尽快获得协议。而谈判的后半段,则以讨论其余较单纯的问题为主。

使用"倒吃甘蔗"的"渐进法",以求得"完美的结局"时,最重要的,是要了解在谈判中,哪些问题对你有利,哪些问题又对你不利,预先想好在什么时候,谈什么问题。"经验是谈判的良师"。每一次谈判结束后,管理者都应该做一番全盘研究,分析其间的得失,找出所犯的错误,以便做为下回谈判时的参考。

10. 心理训练

曾经参与谈判的人,大概都有过"慑于某种气氛"的经验。在一次世界性的高尔夫球赛中,一位职业选手只要再轻轻一推,球便能进入两尺外的洞内,而赢得冠军。这是关键性的一球,球进,比便结束;球不进,他便与另一位选手打成平手,必须另外加赛一场。当时,所有的观众都睁大眼睛,瞪着他,摄影记者的镜头也对准了他,现场的气氛可说紧张到了极点,而他本身所承受的心理压力,更是难以言喻了。最后,他轻轻一推——球竟然没进。这种球,他平常练习时闭着眼睛都能打进的。由于球没进,双方打成了平手。于是便加赛一场,结果,他失去了垂手可得的冠军。

(1)训练精神的镇定力。在重要的谈判当中,类似上述的情况经常出现。谈判者会被凝重的气氛和压力逼得透不过气来,于是便心生胆怯。一胆怯,谈判的主动权马上为对方所夺,再也难以取回了。

胆怯所可能带来的不利影响还不止于此。只要管理者曾经胆怯过,那么,在接下来的任何谈判,即使是最简单的谈判中,管理者都将或多或少感受到同样的压力。而一旦碰到类似于以往所经历过的场面时,其胆怯的程度,更是有增无减,甚至严重至令人想临阵脱逃的地步。如果管理者的镇定力不够,以往的失败势必又将重演,而且不止一次的重演。如同上述可怜的高尔夫球选手,每当他再度碰到类似那次失败的情况时,观众的眼睛和摄影机对准着他,不管球的位置对他如何有利,结果通通一样——不进。也因此,他的高尔失球生命便就结束,难以东山再起了。谈判亦然,如果无法克服胆怯的毛病,便永远无法尝到胜利的果实了。

(2)克服胆怯的三种权宜之计。有几种权宜之计可以克服因慑于谈判气氛而产生胆怯的毛病。之所以称为"权宜之计"是因为没有一种能完全治好胆怯的灵丹妙药,因此,能做的,就是不断地自我训练,使自己更具有应付各种变化的能力。

①尽量做好谈判前的准备工作。万全的准备,尤其是自认为所做的准备比对方更为周全时,将使管理者产生自信。有自信的人,是绝对不会胆怯的。

②做好心理准备。有了心理准备,将使管理者更能保持冷静,不致因以往的失败经验而丧失了自信。

更重要的是,如果能因管理者的冷静而使困难得解决的话,以往失败的阴影,将会一扫而空。

③先在脑中做好“假想练习”。假设谈判时可能发生的各种情况,尤其是在紧张的气氛、沉重的心理压力之下,而变得胆怯时,应如何冷静的应付,才得以突破困境。事先做好类似的练习,对实际的谈判将有莫大的助益。管理者可以假想一个在日常生活中经常发生的例子,譬如,管理者买回了一件廉价品,却发现其中有瑕疵,于是便想退货,把钱要回来。这时候你要想象从退货到取回现款的整个经过,包括店员的刁难以及管理者的应对之辞等等。这种训练,将能提高管理者的谈判能力,使管理者不会遭遇困难便心生胆怯,而不知如何应付。

11. 模拟实现

世界著名的钢琴家约瑟夫·霍夫曼长年在世界各地旅行演奏,而他常常在奔赴下一个演出地点的车上,闭起双眼,靠在椅背上。“你在睡觉吗?”他的朋友曾经如此问他。“不,我正在练琴”。霍夫曼回答。美国红歌星克丽丝汀娜也使用和霍夫曼同样的方法来磨练其演技。她说:“我每天晚上都会累的连走路回家的力气也没有。不过,不管再怎么累,都总不忘在脑中做假想练习。我在脑中练习跳舞,练习唱歌,也练习呼吸的方法。这种练习的效果与实际在舞台上表演一样,只是不会发出声音而已。”

(1)尝试“心中彩排”。正确的“假想练习”不但可以增进你的谈判能力 ,其效果甚至比实际练习还要大。因为就人类的深层心理以及神经系统而言,想象的经验和实际的经验,几乎一模一样,难以区别。所以,霍夫曼手不必触键,可以练习弹琴;克丽丝汀娜脚不必着地,也可以练习跳舞。在谈判正式展开前,要事先做好各种准备工作,这是毋庸赘言的。当然,在尚未谈判时,是不可能与谈判对手面对面进行“彩排”的。因此,唯一的办法,就是做“假想练习”了。“假想练习”虽然只是想象模拟,但其功用和效果却十分惊人。

有许多人每天都在脑中练习各种谈判,如售屋、买车、整修房屋、修理家电用品等等。只要拔出少许时间,先将谈判的各种可能发生状况演练一遍,管理者的谈判力必然会更上一层楼,甚至因而左右了谈判的成败。

(2)让整场谈判在你脑中演出。如果你所想象的只是事情的结果,而非全部过程,这就不叫“假想练习”了。譬如,你是个希望能够“家喻户晓”的足球选手,但你在心中所描绘的,尽是一些接受记者的访问、观众的喝采声、成为杂志的封面人物,或是名字上了头条新闻等等这一类“美丽的结局”,那么,这不过是海市蜃楼般的白日梦罢了。没有实现的过程,就像滑旗杆的旗子,升不上来,也无法迎风飘扬。要能滴水不漏的在脑中想象谈判过程中的每一个细节,方称得上是有效的假想练习。梦想成为一个主控全场的足球后卫选手,就必须在脑中想象应该指挥在场的每一名球员,如何接球、如何传球、如何……为什么假想练习的效果反而大于实际练习呢?因为在想像练习中,每一个动作都是完美的,接球时不会漏球,传球时也不会误传。但在实地练习中,则难免有犯错的时候或是疏忽的地方,当这些失误一再的发生,而成为一种习惯时,就难以矫正了。所以,事先做好假想练习,再带着球到球场去,运用你在假想练习中已熟悉了的各种动作,就是实现梦想最好的方法。

谈判也一样,应该在事先想象与谈判对手面对面进行谈判时的整个过程。更具体的说,就是想象谈判的场所、想像谈判者的神情与反应、想象谈判双方的每一句对话,以及想象你所使用的战略和技巧等。在假想练习中,如果你自认为所使用的战术毫无漏洞,对谈判对手的反应也能完全掌握的话,那么,在正式谈判时,就比较不会遭遇意想不到的困难了。

(3)以正确的想象演练为前提。人的潜意识和神经系统,对于想象的经验与实际的经验,是无法区分的。因此,正如前面所述,“假想练习”的效果,便等于或大于实地的练习,但值得注意的是,如果以错误的事实和错误的战术做为前提,来进行假想练习的话,那么,在正式谈判中,便很可能也犯了相同的错误,而导致失败。再以练习足球为例,若在假想练习中,弄错了从四分卫处接过球来的时间,或是传球的方向与姿势不正确,则在正式比赛中,这一幕便可能重演。克丽丝汀娜若在她的假想练习中记错了歌词,那么,于公开表演时,唱错歌词的机会就相当大了。总之,假想练习时,其所根据的前提一定要正确,才能发挥预期的效果。如果前提错误,不但给自己带来莫大的损失,亦将使谈判出现令人大失所望的结果。

12. 时空选择

任何重要的事,不应采取成败中凭机会运气的态度。如果你研究成功人士的行为的话,你会发现他们很自然地会注意一般人不会注意的细节。例如,一位老练的销售员训练自己记住所有他引见过的人的姓名。他这么做不是为了炫耀记忆力,或让他新认识的人对他记忆力之强留下深刻印象。他这么做是因为他知道,如果他不注意,不记得对方名字、对方的

地位，和其他重要个人资料的话，待一会儿在谈话中有良机来临时，他会处于错失与不利的情况。所以谈到谈判的重要性，管理者不可忘记了谈判的细节部分。而谈判会议的地点和时间，便是最基本的细节部分。在某些场合，谈判时间和地点的适当与否，对谈判结果有决定性影响。有位职业高尔夫球员同意挤出时间参加高尔夫球赛，为盲人筹款。他出现于慈善机构总部，商讨有关他慈善比赛的细节，并会晤他的对手——一位双目失明的高尔夫球员。此位职业高尔夫好手当然是惊讶万分。赢了一位盲人有何光荣之处"如果他输了，面子全无如何面对大众。他决定优待对方，从其实际杆数中扣除一些杆数。让他很为难的是，他的对手不加思索便拒绝了这个建议。这位职业高尔夫球名家要求他的对手重新慎重考虑，可是这位失明的高尔夫球员坚持自己的决定。他说："这样不公平，我不要任何特别的安排。"这位高尔夫球明星叹了一口气。他决定，虽然赢也不是，输也不是，他也别无选择，只好硬着头皮，与这位失明的对手面对面的打场球。他向他的对说："那么麻烦你至少选一下我们比赛的地点和时间吧！这是我待我任何对手应有的礼仪"。这一次失明的球员同意了，他选了一处所熟悉地形的高尔夫球场。高尔夫球员同意他的选择。"至于时间"这位盲者满意地微笑说："我们将订在比赛当天晚上十二点"。你所选择的谈判时间和地点，或许不像此时那么具有决定性，可是还是重要的——最重要的就在于不可全凭机遇。

（1）选择谈判地点。如果可能的话，在中立的地方谈判总是较合人意的。大规模的劳资谈判就是典型的不在总公司办公室或工会总部举行，而是选中立的饭店或会议厅举行，原因是在"自己根据地"谈判的一方占了明显优势，促使前往谈判的客人心生忿恨，故对成功的谈判造成损害。

当然了，许多时候在自己场所或对方场所谈判亦有其方便之处。如果你是在谋求一家大公司的某一职位时，会晤地点可能是就方便的公司办公室或会议室举行。如果你是个自己经营的生意人或专业人士，那么谈判地点可能是你的办公室或者是对手的办公室。当然了，还要考虑其它因素。如果你是个独立的小承包商或顾问，在你的停车房或共用的办公室办公，那么把你的不富裕展示给你的对手知道，在绝大部分情况下，对你不利。因此可能的话，在对手的办公室或像餐厅这样的中立场所举行谈判较好。许多时候谈判会议可做如此安排：前往谈判的客队先拜访对手办公室，然后协同对手前往客队选择的场所会谈，通常是一家餐厅。可能的话找出你对手的饮食习惯，然后就近选择一家最擅长烹饪你对手最喜爱的食品的餐馆 。假如你不清楚你对手喜欢的食物。首先必须检查一下你所选的食物和餐馆是否妥当。不要臆测你的对手和你喜欢吃同样的食物。记住各有所好，口味不同。有些人进行食物疗法节食，有人可能是素食者。所以，假如你觉得餐馆是良好谈判场所的话，务必事先告诉你的对手，你已经在某一家餐馆订好了位置，以及他们提供的是哪一种食物。在请问他是否满意之后，才能订妥座位菜单。不管你们会谈场所是在餐厅或办公室或会议室，有几项关键要领可资参考。首先，会谈场所必须尽量不受干扰，尽量避免分心。如果在安置有电话的办公室或没安置电话的会议室两者之中选择的话，选择会议室。纵使你的对手已经通知他的秘书他"暂时不接"任何电话，但是坚持到底的来电者还是可能说服秘书请其老板听电话。完全避免此干扰的唯一方法是在没有电话的房间内进行谈判。会议室比你对手的办公室适宜做谈判场所，另一个原因是，一般来说，办公室通常是座落在公司营业办公的地方。也就是说，公司每日业务会产生许多干扰，会影响谈判的进行。

（2）座位安排的重要。如果谈判的地点是你对手的办公室的话，你或许会坐在气势较弱、属于下属的位置。典型例子是，你的对手会坐在他办公桌的大位子，而你则坐在旁边的椅子上，更糟的话，甚至坐在临时搬进来让你坐的椅子上。这种不利于你"一人高高在上"的情况可以避免，只要你挪到会议室谈判。在会议室谈判时各方围着桌子坐下，可放松心情，准备进行谈判。这一论点或许看来太明显太基本了，可是不容忽视。让你自己和你对手坐下来，准备开始谈判，绝非是你可以等闲视之的谈判。如果谈判各方能各就其位，准备进行谈判，那么已经朝谈判成功大道迈进一大步了。

你或许记得，当欲中止越战的巴黎和谈开始时，似乎有层层阻隔、重重难关无法突破，直到会议桌的外形让谈判双方皆感满意时，谈判才有豁然开朗之势。谈判双方都认为会议桌的座位安排必须给予某几位参与者以特别的承认和优势。在这个问题没有解决之前，别的问题只好搁置缓议，而越南方面会一直僵持下去。

谈判桌的形状，和会议室的便利一样，适于座位的安排也是需要留心的谈判技巧细节部分。管理者到坐在你对手办公桌对面的座位有下属服从性。有些主管费心而故意安排他们办公室的摆设，让他们

对手坐在较不利的位置和较不利的坐席，以减低对手气势。过于低矮的座位会使得坐者必须挺直腰身讲话，制造说话者的不适和紧张，让对手有机可乘，再者，坐高座的人可以俯瞰低座位者，占尽地利；而低座位者不得不仰视高座位的人，其气势已弱。

(3)破解座位优势。有一位朋友，每当别人企图对他施展座位策略时，他总以自己独创的方法予以破解。他来个反客为主，直接坐在他对手的桌子上。这一怪招一施展立刻转移权力重心，因为现在他的对手处于必须仰视他的位置。结果毫无例外，他的对手此时只好从他的办公桌位子站起来，建议在会议室会谈或许舒适些。另外一种可以达成同样目的，可是较圆通的办法是，拒绝你对手要你坐下的要求，说明你的背不好，太低的座位对你身体有害。

谈判时调整座位的要素是悉听你自己的感觉。如果你开始觉得不舒适自在，受到对手威迫、控制时，而这感觉是源自你所坐的不利位子时，立即行动，很客气地扳回劣势，平衡双方的均势。不要耽心此举会触怒对手。如果他在对你玩策略时，他自己内心明白得很——他会尊重你试图改变均势的努力。

(4)谈判时间的选择。谈判的时间和谈判的地点一样重要。近来对生理反应的研究方兴未艾。这新的学科研究重心的一部分是，一天中哪些时段个人的情况处于最佳状况，何时段又处最低潮，当然个人的生理物质必须予以讨论，但是一般的看法是，绝大多数人在上午大约十一点时，工作情况最佳。在这时候，早餐已经消失。开始处理了一些事，可是并不疲倦。生理系统也还未忙于消化、吸收丰富的午餐和二杯浓郁的马丁尼酒。所以，如果你和绝大多数人一样的话，你效率最高的工作时间便在此时。自然还有其它因素须考虑。在上午较晚的时段，你的对手也可能正是最神采奕奕的时候，这可能对你不利。有时候，假如你的工作时刻表将开始的较晚的话，那么你的最佳情况可能会是下午2:30分左右。此刻，你的对手可能已经忙了大半天，已有疲倦感了。所以，假使你在研究阶段发现此现象时，在下午安排谈判时间对你或许较为有利。另一方面，假如你知道你吃过中餐后，你的情况不佳，而你也将处于不利的状况，那么不要把谈判定在此时进行，应是对你有利的。

(5)谈判议程其它考虑要项。谈判地点和谈判事项的性质，在决定谈判时间上扮演重要角色。每种行业有其特质。如果你的对手是个经纪人，那么谈判时间最好是安排在市场打开之前或关闭之后。在市场交易顶峰时刻，顾客会不断来电。证卷交易所一片繁忙，经纪人此时也是全神贯注做生意。所以，除非你们会谈地点远离经纪人的业务所涉及之地，不受任何紧急电话的干扰，把谈判约在这繁忙时间举行，或许会以砂利的。

(6)避免分心。谈判者的分心或漠不关心，对谈判的进行是最不利的。如果你要把谈判安排在特定时刻，你必须先问问自己，这段时间是否会让你分心。让管理者假定你要与你的主管商量某一程序的改变事宜。最明显的谈判时间是择于下班时间。此时你们两位都还在公司，也不会受到任何电话干扰。然而，此时真是你获得所需的最好谈判时间。经过一番检查、分析，结果是并非如此。你所提议的事项牵扯到相当的技术问题，你的主管既然已离开技术部门好几年了，自然需要全神贯注。也就是说，你可能不能迅速了解你所陈述的技术观点，而且必须全神贯注的听你解说。同时你也知道，你的主管刚搬到市郊而开往该市郊的火车班次又不多，你也察觉到他活在耽心赶不上火车回家的日子里。如果他赶不上那一班次快车，那么两小时这后才有下一班快车，把所有搜集的资料予以分析后，你发现把会议时间定在下午较晚的时刻，对谈判是不利的。你的主管可能心不在焉，耽心搭车的事。而你也没办法讲清楚你的观点，来让他明白。所以，你采取了主动，让谈判在工作日较早的时段举行。确实你必须与干扰公司的事物搏斗，但是至少你较有机会让他明了你的观点。

(7)谈判日历。一天适当时刻的选择，对谈判来说很重要。所以同样的，择定一星期中的适当日期，对谈判也很重要。任何生意人都会告诉你，在一星期中的前几个工作日去拜记对手，要比最后几个工作日有效的多。星期四晚上以后，很多人很自然地便开始想到他们的周未。他们星期五的工作常常便失去了兴趣，而且不专心。这一现象对受雇于人的员工来说，要比自己开业，不靠有固定工资收入的人士真实、普遍。不过不要多久，这些自己开业的人士也慢慢沾染上这些特点。因为他们已经被工薪阶级人士制约了，如果你的个独立作业的制造商代理，而你于星期五拜访十个买主，发现其中有八人不是在忙便是不在办公室。你不久会学到，你可以更为善用你星期五的时间，而不是去拜访顾客。所以，当你在规划谈判会议时，把星期几也纲入考虑事项。把谈判时间订在一星期的开始，以及工作日的较早时段。这是一般的建议。最后，你会成为安排你自己最适宜谈判时间的最好审查者。

13. 地点选择

（1）如何使谈判、说服顺利进行。在尚未妥善准备的情况下从事谈判、说服的进行，无疑是自掘坟墓之举，尽管有很多尚待沟通之处，但如果从一开始就认定胜负已决，则未免过于消极和短见。准备充分的自己和对方，是谈判顺利的基础。事先充分收集与对方有关的，有下列的好处：

①进行交涉时，不致偏于一己，可同时配合对方的需求，使谈判、说服顺利开展。

②可使对方产生信赖感，认为你的确充分了解现状。

③可减轻由于信息不足所引起的不安和焦虑感，使心情宽裕，态度更从容自若。

④由于可事先料想对方的反应，不致因故勃然大怒，或惊慌而猝然放弃或伏首称臣。

⑤就整体而言，可把气氛引导成利已的形势。某企划公司的营业科长受到某化妆品公司委托制作女推销员手册。这家化妆品公司最近刚从竞争对手的公司挖出一名业绩可观的女销售经理，任命她为销售部长。某日，该公司的常务董事和该位女销售部长一同前往企创公司委托制作贩卖手册。“我们想使用新款式的贩卖手册，以便靠此大幅度提高业绩，请务必帮忙。”

根据常务董事的要求，该企划公司便采用最新设计制作新手册，然后把成品拿给委托者过目，不料常务董事竟斩钉载铁地说：“这不符合本公司的要求。”断然予以退回，并且表示是一般样式的设计比较好，下一次企划公司便以普通设计制作手册，再度交送成品时，常务董事的反应却是：“难道你们就没有一点创意吗？”经过不断的探索，终于了解这位董事原来是要求与女部长充分沟通，吸取她的经验与构想之后，再行制作。如果能在制作之前先确实掌握这项信息，就不致徒然浪费前两次的精力了。

自以为是地诠释与对方相关的信息，是从事说服的人常犯的错误，因此在做任何事之前，最好都能事先仔细地搜集充足的相关信息。在尼克松当政的时代，协助他进行外交谈判、发挥高度手腕的基辛格认为，谈判的秘诀在于了解并掌握对方的步幅，据说他在预先搜集资料时，莫不先行，彻底地调查。

（2）搜集信息的方法。

①时间。时间当然是愈早愈好，因为临场不足容易使人着慌，而进入谈判、说服之后，对方会由于慎重而产生高度的戒心。致使现场搜集显得困难重重，这时很可能因信息的不充足而损失信心，在患得患失的紧张心情下，极易疏忽对方的反应，成功率也就相对地降低了。但事情并非仅止于此，拥有未经整理、思考及安排的信息等于没有任何信息。凡事皆有瞬息万变的可能性，因此信息必须配合不断变化的环境，予以灵活地运用，否则它是一堆瘫痪无用的垃圾。

②人。应该考虑从何着手搜集信息。最直接有效的途径莫过于直接向对方打听，利用某些交谈的机会，通过巧妙的发问获得自己认为重要的讯息。如果对方城池紧守，那么只好从周围相关的人着手，通常对象是工作上的同事及与对方关系较密切的人。必须注意的一点是，如询问对象是与对方作对的人，则往往会得到相反的资料。有时，从女性职员处着手也是相当可行的办法，女性通常位于激烈的升迁竞争之外，或许更能够以冷静客观的态度旁观公司内部的情形，可能反而掌握某些为男性所忽略，但却是一针见血的信息。假如还有更具影响力或握有决定权的人，也应若无其事地向其探询。总之，不能放过任何可能有用的线索。

③内容。首先是对方个人资料，如性格、兴趣、毕业学校、家庭或交际状况、在公司内是否有足够的发言权、经办过哪些业务、知识程度的高低等。再者须了解对方企业的体制，因为在不同的体质下，人员的态度及反应各不相同，不可不预先打听。第三点是应预知对方的要求，或对方重视的所在，这样在谈判进行时，才能在损害自己利益的前提下，同时顾及对方的需求。有时对方会在谈判之前主动说明自己的立场和要求。但类似的例子一般并不多见，默不作声的情况在现实中随处可遇，所以，充分了解对方的处境并进而确实掌握其所需，便成为卓有成效的重要条件之一。

身为管理者，理应比部下拥有更多可做为判断依据的资料，然而目前是知识爆炸，信息发达的时代，普遍的情形是年轻而活力充沛的部属，反而比资深的管理者具有更多、更深入的有效信息，管理如不能及时努力奋起直追，设法缩短与年轻部属的差距，很可能会在进行说服时，陷入艰苦难堪的困境。

（3）保持沉着的勇气。说话虽然困难，听人说话却很简单。听人说话是每个人都会做的事情。不知有多少人抱有上述的想法？事实上，必须学会听人说话，自己才可能真正会说话，不会听的人才可能讲得不好。因此，听人说话绝非易事！有时，听比说、问比答需要更大的勇气。等待对方开口是一件非常简单的事，在实际的谈判、说服场合却不易做到，第一，因为一般人都无法克服掉喋喋不休的说话欲望，往往

像溃决了的河堤，一倾如注的河水，即使事先搜集了大量的信息，由于未必完全正确，这种作法仍属不得要令，不见得对己有利。第二是害怕沉默的意识过于强烈，尤其是面对没有自信的事件，或在气势上被压倒时，由于潜藏的不安，甚至不该泄露的话也会不由自主的冲口而出。谈判的基本原则为主动说出不利于已的言辞，但实际上却不乏因沉不住气而自行破坏原则的实例，甚为可惜。像上述的情况，不仅无法搜集现场有利信息，甚至预先搜集所得都可能被滥用或遭到弃置，因此这一方面的能力不得不再三加以强调。除了事前的搜集、分析、整理，在现场时也应注意做到下列几点：

①随时检验资料是否有误。

②从对方态度、反应等捕捉并掌握最新信息。

记住！切忌喋喋不休地暴露自己，而要适时促使对方说话。某位经验丰富的营业科长说过一句颇为精妙的话：

“当一个人喋喋不休时，多半是误以为自己会因此而获得成功。”

（4）当场搜集信息的秘诀

进行谈判、说服时，由于双方都比较严肃和慎重，每次不易坦率说出自己的需求，这种现象使得现场的信息搜集变得更困难。下面有几个当场搜集信息秘诀，供各位参考：

①打听。对方也使用与你相同的策略等着你开口的情形甚为普遍。假如双方一开始不大眼瞪小眼，必然会有不耐烦而率先开口的一方，为避免让对方占据主动地位，不妨注意以下两点：第一，先说些与主题不相干的话题，比如对方的兴趣，最近发生的见闻等，以缓和紧张僵硬的气氛。第二，若无其事地问对方最近的工作情况如何——试探对方的反应。

等到对方由于你的带动而逐渐开口，气氛也进入状况时，才可把焦点移向主题，这时由于对方已不再像先前那么戒慎，应可从容地取得对方的合作与配合，顺利进入主题的交涉阶段。

②观察。有很多话必须用眼睛去“听”才能真正懂得，因此除了集中耳力之外，眼睛也要不时注意对方的表情、动作，以及周围环境是否起任何变化。

在前往对方的办公室进行交涉时，至少应做到下列几点：

第一，若无其事地留意写在一旁黑板上的预定进度表。第二，把放在桌上的书名一一记下。

③隔壁办公桌上是否放有其他公司的资料亦不可忽略。这些资料往往可成为重要的谈判依据。一般人在面对部属或每天见面的人时，观察力通常会变得迟钝，但也有为数极少的管理者可从部下的神态见出可能的危机，便委婉地询问道：

“怎么样，与A公司的谈判有何进展？”

“不好。”

“你脸色不好，有心事吗？”

“什么？”部下露出“你怎么会知道”的神情。

“究竟是什么事呢？”

遇到这种情况，与其责备下属为何不报告，不如主动关心地询问，先协助解决问题，再建议下一次要提早报告。绝大多数的人都会把心情表现在态度、表情或动作上，只要留心观察必然可以发现蹊跷之处。这些不对劲经常表现出怪异的表情、无精打采、逃避视线、沉默寡言、说话吞吐或语无伦次等，观察力不够敏锐的人通常容易忽略这些现象。然而为了更大的利益和目的，在与人相处或展开工作时，最好能事先调理，使自己的心情焕然一新。

（5）提供信息。一味只想从对方获得信息，自己却从未主动提供任何信息，终究会令对方感到不满，被视为自私、狡猾，如此，自然引起对方的戒心。因此必须就问题的背景、过去的经验主动提供有益于对方的背景。信息的取得对谈判、说服而言，无疑是一体的二面，不可轻易偏废。

三、谈判要点

1. 善于假设

所谓的假设，就是“暂定的事实”。过去发生的、现在存在的，或者未来可能出现的，虽然不会掌握确切的证据，但仍应该把它当作事实，而予以承认。譬如，当你过马路时，虽然无法了解整条路的路况，而只能依据红绿灯的指示，只要红灯一亮，即可假设正有车子在通过马路。此一假设，是根据“绿灯行，红灯停”的交通常识而来的。

当然，你的假设也可能错误：如果没有确切的事实做为根据，总是带着些冒险性的。而对于所假设的事实，我们也无法确认其是否已经发生，或者未来是否会发生。正确的假设确实能够使谈判力大幅度地增加。因此，在谈判进行当中，一旦你发现自己事前所做的假设无误的话，就该立即运用已制订好的策略，展开反击，则其结果自然对你有利。不过，如果你事先未曾准备好应对的的方法，那么在仓促之间，必然更难以想出什么周全的法子，作为迎战的利器，如此一来，谈判就未必有利于你了。正确的假设对谈判的帮助非常大，但是却没有一种法则，可以作为设定

正确假设的依据。经验也许可以使你更容易正确的假设，但却没有任何谈判专家敢拍着胸脯保证："我的假设一定准确"。因此在谈判中，当你一发现自己做了错误的假设时，就该立刻悬崖勒马，以免事态更加严重，而蒙受巨大的损失。

如何才能提高假设的准确度呢？这儿提供一个方法：把假设的重点放在对方的想法及其可能采取的策略上，而不要老是在与谈判有关的主要论点以及其它细节中打转。不管谈判的主要论点或其它细节，它毕竟还是"人"——你的谈判对手。因此，对"人"而不对"事"，可说是在做假设时比较合理、也比较安全的一种思考方式。

（1）假设要根据事实。再回过来想想红绿灯的例子。当信号灯由红转为绿时，则一定有车子通过。在这个假设中，"绿灯亮了"是唯一已知的事实，因此，只根据此一事实，便假设"有车子通过"，则就未免太草率了。如果在"绿灯亮了"之外，再加上"听到车子的声音"，那么，"有车子通过"的假设的正确性，就大大的提高了。

事实为假设的支柱，也是假设的基础。而已知的事实愈多，假设的正确性也就愈高。假设的提出，一定要有事实来作为根据。事实是拟订假设时不可缺少的基本要素，而它对谈判者更具有莫大的助益。

（2）不做没把握的假设。如果是根据假设来做假设，则是非常不明智的。不错，原来的假设也许有其事实的根据，但却仍未有确凿的证据足以证实其正确性。因此，以假设作为基础，来设定另一个假设，犹如盖在沙地上的房子，是经不起考验的。

下一年度的收益可能持续滑落，这是根据若干已知的事实所做的假设。若要根据此一假设，再提出另一个假设，如"该公司可能因为经营不善、财务状况不佳、而无法如期偿还贷款"，虽也未尝不可，但这种根据假设所做的假设，因为缺乏事实的基础，其预测准确度就低了、第一，该公司下一年度的收益只是"可能"，而"不一定"会"持续滑落"。第二，该公司的收益如果持续滑落 ，亦不见得便无法偿还贷款。因为或许公司方面已备妥一笔现金，足以还清贷款。第二，所贷的款项并不一定非在一年之内还清不可。不过，如果该公司已公布其财务状况，那么根据此一已知事实，再做假设的话，"命中率"当然相对的就提高了。

（3）不要轻易放弃原先假设。当你面对的是一位精明干练的谈判者时，你根据假设所拟订的谈判战略，以及假设所依据的事实，都极可能被对方看穿。在这种情况下，对方必定会想尽办法来愚弄你，使你自以为做了错误的假设。

阳明公司正计划与和泰公司合并，如果你是阳明公司的谈判代表，正与和泰公司进行谈判，而对方则一直将诉求重点放在其"所开发的新产品对阳明公司的收益必有极大的贡献"上。但是，根据你的调查，却发现和泰公司的新产品对阳明公司并无多大的助益，那么，和泰公司的谈判代表为什么要特别强调这一点呢？你可以做如下的几种假设：①对方不了解新产品的真正功用。②想抬高该项产品的售价。③对新产品太具自信。④想借此来分散你的注意力。⑤对方已知你的调查结果，亦明白该项产品并无多大的利润，因此，便故意夸示其价值，作为逼使你放弃原来的假设的一种策略。以上五种假设都具有其可能性，而在经过研讨之后，若你认为第三项最有可能，那么，不管对方再怎么吹嘘其新产品的价值，你都必须相信自己所做的调查结果，不可轻易动摇，更无须因此而放弃原先的假设，或者改变战略方式。

2. 小幅让步

（1）抱着"不大幅让步"的心态。在谈判中，无论是哪一方先做大幅的让步，哪一方便注定将失败。不管你站在多么有利的立场，也不管你的意见如何合理，一旦做了让步，将使对方对自己更具信心，也将使对方立刻改变他对你的看法。这样，在接下去的谈判中，你就难有"翻身"的余地了。

志强想以一英亩 1000 美元到 1500 美元的价格卖掉一块土地。而在谈判中，他则先喊价 3000 美元，借此试探买方的反应。但买方事前已对这块土地进行过评估，也调查过附近的地价，他认为土地的价格，应在每英亩 800 美元到 1000 美元之间，方为合理。由于急欲将土地脱手，因此，当买方一提出其所认为的合理价格，志强随即同意把价钱降为每英亩 2000 美元，是原来的三分之二。结果呢？就因为卖方在谈判一开始即做了大幅的让步，所以，在接下来的谈判中，因而便失去了主动权，陷入了防卫的状态，任凭对方杀价，而毫无还手的能力。最后，土地自然是以"买方"所的提议的价钱成交了。事实上，在上述的谈判中，志强若不那么快地便做了让步，他的土地，至少可以每英亩 1200 美元以上的价钱卖出。

如何才能在谈判开始不致做大幅的让步，而使自己蒙受不必要的损失呢？这就有赖谈判之前的周全准备了。在谈判之前，你必须掌握足以支持和证实你的主张的凭据，借此封锁住对方所带来的反驳资料，使其完全没有逼使你让步的机会。

（2）巧妙的提出“交换条件”。即使是老练谈判专家，有时候也不得不做大幅的让步。不在这种极为不利的形势下，仍得设法应付，以保住谈判的主动权。但是要如何应付呢？当你在不得已的情况下而不得不做让步时，最重要的，就是应先向对方详细说明之所以让步的理由，让对方了解，你并非因为立场不稳，或是所提出的主张不够正当，才做让步的。

可能的话，在让步之前，应提出某个“交换条件”，告诉对方，“我知道了，关于这一点，我可以做让步。不过，我希望你也能……”这就表示，让步并外单方的，而是谈判双方“各让一步”。这么做，可以防止谈判的主动权落到对方手中。

再看看上述土地买卖的例子。志强首先开价每英亩3000美元，但才在不久之前，附近的一块土地，每英亩1500美元卖了出去，这是买方已知的事实。在这样基础上谈判卖方的让步，是必然的。但是，志强又该怎么做，才能减少损失呢”他可以先把每英亩价钱从3000美元降到2300美元，然后告诉对方，他不愿将土地以贱价出售，并附带说明土地之所以每英亩值2300美元的理由。这种做法则非常高明，因为它可以收到两种效果：第一，对方不会觉得你在漫天叫价，这足以使你保持谈判的主动权。第二，先提出“附近的某块土地以每英亩1500美元卖出”的事实，先发制人。这种以对方的筹码为筹码的作法，是反败为胜的绝妙高招。

3．坚持主张

人如玉一样，不经过磨练，是不能成大器的。在谈判的过程中，你将面对许许多多的障碍和困难，正等待着你来解决。碰到困难时，每一个人的反应各不相同，而其中最令人不敢苟同的，则是闹情绪、发脾气，骂对方不肯合作这类的“负反应”了。欲使谈判能顺处地进行，双方都必须表现出积极的态度和诚意，共同致力于问题的解决。如果一碰到困难，便有着令人产生反感的反应时，谈判则必将陷入僵局。

也有人在谈判中遇到困难时，便表现出一副毫不在乎的样子。这种态度，或许有暂时勉强过关的效果，但从长远的观点看，对一个想提高谈判能力的人来说，恐怕只有坏处，而无好处。总之，“解决困难的经验”是每一名谈判者非有不可的。而不敢面对困难，逃避现状，谈判能力就永远只能停留在一个阶段，难有长进。玛瑞开始从事律师工作时，曾碰到这样的一件案例。一个母亲给了她孩子一笔钱，但这笔钱究竟属“赠予”或属“借贷”，则成了该家族争执的焦点。该家族的人认为这笔钱属借贷性质，玛瑞则有根据：一、没有借据，二、不必支付利息这两点，而持相反的意见。也正因如此，遂使得该家族人士对玛瑞愤恨，不但出语威胁，还扬言要上法院打官司。碰到这种棘手的情况，把谈判新手的玛瑞弄得不知所措，为了平抑这场纷争，玛瑞甚至一度考虑撤回自己的主张，无条件赞同对方的看法。然而，再深入调查的结果，玛瑞发觉那笔引发争执的钱，确实属于“赠予”，而非“借贷”。于是，玛瑞的态度便趋强硬，同时下定决心，不管谈判如何困难，都要坚持自己的主张。最后，经过一番努力，对方的态度终于软化下来。

事后，玛瑞即详细地分析该谈判案件的内容及整个谈判的过程。发现自己的态度非但有助于谈判的进行，更重要的是，它使自己谈判能力提高不少，而谈判能力提高，信心自然大增，这确是件令人极其欣慰的事，参与谈判的是“人”，而且是两个以上的“人”，既是如此，便难免产生种种的冲突与对立，而使过程充满曲折离奇的变化，但这不也就是谈判工作之所以吸引人的地方吗？

4．减少犯错

谁都会出错，即使是经验丰富的老手，也无法保证自己在谈判场上绝不犯错。若是犯错，谈判便难以继续进行，也难以使对方同意你的见解和主张。因此，为了使犯错的机会减少至最低程度，任何人都需要学习克服错误的方法。

（1）发现错误，立即修正。根据统计，任何火警灾害，只要能在发生后的数分钟之内被发现，即能使伤亡的情况减低至最小的程度。而收集犯罪罪证工作也一样，案件发现得愈早，愈容易找得到线索，破案的机率自然就愈高了。谈判与火警、犯罪收证等的道理相同，如能尽早发现错误，尽早做修正，则越有成功的希望。

（2）勇于“认错”。假设你在与某公司的谈判当中，指出该公司在已发行的股票内，有100万股是不合法的，但事实上，该公司只有50万股的违法股票。这时候，如果对方察觉你所列举的数字有误，便将连带的怀疑你的信誉和谈判能力，使谈判亮起红灯。谈判中所犯的错误，若愈晚被发现，对你则愈不利，甚至对方将因此而不相信你所举出的每一份资料。因此，在谈判中，你必须随时保持高度的警觉性，一旦发现自己犯了错，或者被对方指出了你所犯的错，应该立即坦白承认，并向对方道歉，而后再提出正确的观点来，这么做，你的信誉非但不致受损，对方也将会因你的“勇于认错”或“及时发现错误”，而更加信任你、赏识你，同时，这对你的判断能力来说，也有另

一种提高的作用。

(3)不留痕迹地改变战略。运用了不当的战略,这是在谈判场中难以避免的。不过,除非是错得太过于离谱,否则,即使你本身已察觉到战略的使用不当,对方也未必会发现。而像"战略使用不当"这一类的错误,只要在谈判期间多留意对方的反应,便不难看出了。当你使用了某种战略,而对方却没有表现出你所预期的反应时,则必须马上有所警惕,立刻检查。一旦发现错误的地方,便应及时采取应变的措施,以防止创口继续扩大,甚至演变成不可收拾的地步。

当你想改变战略时,最重要的,是要"不动声色",让新的战略在不被对方轻易察觉的情况下,巧妙地运用谈判之中。另外,若是为了拟定新的谈判策略,要求暂时中止谈判,也不失为一种好方法。谈判战略是一种武器,一种只能在某种条件之下与某种范围之内使用的武器。因此,要知道谈判战略的使用是否适当,对谈判双方来说,都不是一件难事。所以,若能及早发现错误,并以巧妙圆滑的手法,不留痕迹地调整或改变战略,让谈判的主动权仍旧操纵在自己手中,便成了每一个谈判者的必修课程。此外应留意的是,当对方发现你所使用的战略不当,必然会更加小心地监视你,使你难以随心所欲的进行谈判。

5. 针对需要

在相互尊重、寻求互惠的交涉中,双方都试着迎合对方的需要提出己方的要求。冲突被视为自然的,相互谋求解决的方式,使问题获得解决,更进一步促进了彼此关系。

或者是巧合,公司的管理阶层与劳工的对立状态,与小孩分蛋糕的情形非常类似。双方都经常提到:"我们只是想要份内的蛋糕。"若是将以固定数目的金钱来代替,一方多得的结果,必然使得另一方有所损失。在谈判陷入僵局后,工会实施罢工。若是公司妥协,劳工们在罢工期间工资的损失,或许要超过所增加的工资。罢工对公司来说,损失却是必然的,所以对双方而言,这项谈判彼此都是输家。若是能在相互信任的情形下协调,而没有罢工的事件发生,双方都能各取所需而不致有重大的损失出现。

暂且不谈彼此合作的优点,继续观察因为罢工所造成的影响。除了公司与员工都是输家之外,还会影响到相关的民众、社会的经济,甚至整个国家的生产总额。为什么会发生罢工呢?可能就是因为蛋糕分配不均所引起的。若是双方针对着有限的金额,为了自己的利益争执不下,必然无法获得圆满的结局。若是彼此能站在对方的立场着想,在能使对方多受到些照顾下,或许交谈的内容可以改变为:"我们要如何能分享的金额变得更多,这样大家不就都可以多分些好处吗?"显然地,不仅是劳工们会有这种情形,任何谈判的双方都处在类似的状况下。如果是仔细的回想一下,你会发现连与家人的争论,都是同样的情形。

为什么谈判的主题总是与钱有关:价钱、利率、工资?为什么人们总是被钱所困扰?原因无他,因为所讨论的是钱,是任何推动力的根本。金钱的数目反应了对方满意的程度,金钱的数目是业绩的依据,是用来衡量成功与否的准则之一。若是你冲着老板说道;"替你这笨蛋工作,每天面对这许多无聊的事,你必须给我加工资。"后果必然不堪设想。但是为了配合需求,应该简洁地说:"老板,我需要加工资。"简单的信息不仅轻松愉快,并且使老板搭着你的肩膀说:"我喜欢有野心的人,好好做,我们一起前进。"有些人自小就被迫接受围着金钱打转的话题,甚至强迫地接受一种观念,个别人最喜欢的颜色应该是绿色—百元大钞的颜色。当你聆听他人的对话时,有时让你觉得他们简直就是钞票的化身。但你若认为谈判只是为了钱的话,那你就错了。不可以言谈或者外表来判断一个人,诚然挣钱是所需要的目标之一,却只是许多需求中的一种。若是忽略了金钱以外的需求,便不能使对方全满意。用一项假说来解释这个意思:一对夫妇正翻着杂志时,在插页广告中,看到一座古董挂钟被用来当作背景,衬托出非常优美的气氛。太太说道:"你瞧这钟多美啊!若是挂在家里进门的走廊上或是大厅中,那就再好不过了。"先生回答:"是呀,我也正想找个类似的钟挂在家中,只是不知道要多少钱,广告中并没有提到钟的价钱。"研究之下,决定在古董店里去找,并决定用绝不超过500美元的价钱购买挂钟。经过三个月的寻觅,终于在一项古董展示会场的参展商品中,找到了这座挂钟,太太兴奋的说:"就是它,就是这一个。"

"对呀,就是这个。"先生答道:"但是我们说好了,不超过500美元的哟!"他们走向展示摊位,太太低声道:你瞧,那儿有标价,要750美元,我看我们回家吧!只有500美元的预算。"

"我知道。"先生说道:"无论如何,试试看吧!都已经花了那么长的时间来找这个钟也不差这一下。"随着拥挤的人群,悄悄的靠近了售货员,准备试试他的机会。鼓着勇气,先生对着负责钟表的售货员道:"喂!我知道这些钟是准备在会场中卖的,也看到了

钟的标价,及标签上的斑点,大概标价牌与钟是同一时代的古董吧?”继续为自己打气,鼓足勇气又说:“我也不多说,这个钟我准备出个价钱,我也不需要讨价还价,听着,250 美元,卖不卖?”售货员连眼都不眨一下道:“这钟是你的了”。先生的反应会如何?得意扬扬?会沾沾自喜的想:“哇!马到功成,而且省了一半的钱。”不会的,你想的同我要说的一样,因为我们都有类似的经验,他的第一个反应必然是“怎么搞的,为什么不出 150 美元好了?”,你也想象得出他下一个反应是“这钟必定有问题!”当他提着钟走向停车场时,又对自己说道:“这钟应该很沉重才对,怎么那么轻呢?里面的零件一定少了!”。无论是何毛病,当钟挂在走廊时,是意外的美好,而且滴滴答答走得非常准确,可是这对夫妻的心情却轻松不起来。在他们退休之后,每晚总要起身三次。为什么?因为没听到滴答的钟声。这情形一再的发生在白天及失眠的夜晚,他们的健康状况迅速恶化,并且都有高血压的毛病,为什么?只因为给他们销售挂钟的售货员厚颜无耻地收了他们 250 美元。

如果他是位亲切、合理又温和的人,在谈论价钱时就会以对方的立场来考虑整个交涉而提出 497 美元的买价,为了多省 247 美元,他们在其它方面的花费,超过 247 美元的无数倍也不止。在这项交涉中所犯的错误是只把价钱视为交涉的唯一目的。若是这对夫妇所求的也只是价格,那也无可厚非。然而如同多数一般,除了价格之外,他们对于挂钟尚有些期待,而这些是无意识的,自己也不觉的。在满足这对夫妇要求的价格之后,并未使他们快快乐乐。表面上看来,他们在希望的价格内买到了挂钟,然而却未满足他们的需要。对他们而言,在这些情况下谈判结束得太快。他们所需要的是交谈,在彼此交谈之中建立互信,甚至凭着讨价还价的过程来建立信任的程度。如果是他能机智地使对方投入,整个经过可以使他好过得多。

谈判是谋求满足双方需要的过程。但是,对方真正的需求,常常无法从表面得知,谈判者习惯于隐藏自己真正的目的。因此 ,交涉是不能凭藉表面的理由即可获得满足的,譬如所讨论的价钱、服务、产品、利率、钱,甚至领土,讨论的主题及对方所表现的方式,通常只能满足心理上的需要。

交涉不仅仅是交换物品,而是一种启发相互间的了解、信任、尊重的方法。是你交谈的态度、声音的腔调 、表现的诚意、所持的理由,以及你对于对方的感觉及需求表示关怀的程度。所有这些事情组成了交涉的过程,因为你所试着提出的要求,正好能使对方轻易配合。到目前为止,管理者指出了为何谈判常常陷入泥潭,而形成与敌人奋战的状况,冲突的结果使双方受损。如果谈判包含了对需求的满足,也建议在谈判的过程中消除彼此间的歧义,或许能符合参与者的需要。进一步来讲,正因为人人不同,预料中对手的需求,或许可以试着经过协调而实现和解。

6. 独特气质

一个正牌的医生和一个庸医。前者蓬头垢面,邋里邋遢,而后者却一身白净,温文儒雅,胸前还挂着听诊器,假设你不知情,那么你愿意找谁看病呢?会对谁产生信任感呢?答案太明显了!这个例子告诉我们,做什么,就得像什么;当医生,就要有医生的样子,即使是正式的医生,如果“没有医生的样子”,病人不一个个跑掉了才怪。反之,就算是冒牌的医生,如果能装出一副“医生的风范”来,顾客还是会上门的。

除了语言的沟通之外,非语言的沟通,也具有非常大的影响力。管理者往往会以服装、头衔、态度外观等等,作为评断一个人的标准。这种方式虽不甚客观和理性,但却是不是可避免的。所以,在谈判时,除了语言的沟通之外,对于非语言的沟通,也不可等闲视之。如果你的服装或头衔具有吸引对方的力量,那么,何不好好的利用呢?

管理者的行为举止,都将影响别人对管理者的看法。管理者常听人这么说:“他做起事来和说话一样,都是十分自信”、“我想她一定是对的。虽然很难形容,但是只要一站到她身旁,便让人有那种感觉”,这意味着什么呢?就是一个人的独特风貌和气质。不错,有一种人他们根本无须言语,只要静静的坐在那儿或站在那儿,便能给人一种特殊的感觉以及深刻的印象。已故的参谋总长,担任过国务卿与国防部长的马歇尔将军,正是一人有独特领袖气质的人。据说,只要马歇尔将军一出现,就必将成为在场人士的焦点。每一个人都能感受到他那无形的威严,而被深深地吸引着。他那股低沉、稳重而精神十足的语调,在谈判中更能表现出其天生的特质。令人望而生畏、肃然起敬的无形力量,就是所谓的领袖气质。除了马歇尔外,拿破仑也具有这种领袖气质,拿破仑一走进房间,所有的人立即屏气凝神,不敢作声,并自心中涌起一股难以言喻的敬畏之情。非凡的领袖气质与外貌的漂亮与否是毫不相干的。拿破化身高不到 160 公分,粗短矮壮;“印度圣雄”甘地瘦弱憔悴,其貌不扬;爱娃·罗斯福(32 届美国总统夫人)年轻时

经常抱怨自己长得不够漂亮，个性又太保守内向，但是，她终于克服了这些先天的障碍，而成为一位魅力十足的伟大女性。

谈判者的独特气质，可以通过身体的各种动作，如站姿与坐姿、走路的样子、说话的姿势或一颦一笑等表现出来。自然而毫不做作的动作所流露出的权威感，就像一条无形的绳子，牵引着对方，使对方在不自觉中为你所吸引。究竟是什么样的动作才具有如此特殊的吸引力呢？很简单，稳重的步伐、有力的握手、充满自信的眼神、从容不迫的气度……等等！这些，都将使对方产生"与你认识，是我的光荣"的感觉，以及"与这个人谈判，千万不得无礼"的自我警惕。在这种情况下，你的谈判能力，不就是水涨船高了吗？

7. 施加压力

长久以来"头衔"一直被认为是威信的象征。国王、女皇、公爵、大学校长、律师、医生……等等，无不显示了拥有这些称号的人的"特殊资格"以及权力，头衔具有使他人留下深刻印象的作用。因此，在谈判中，它便扮演了十分重要的角色。

在谈判中，头衔是一项足以影响对方的利器。不过，这种影响力是否有利于自己，就得看你如何掌握了。许多人不了解头衔可用来作为谈判的武器，即使知道，也不懂得到底应该如何使用，才能对谈判产生有利的影响。理事长、董事长、部长这些称号，表示其人拥有与此一头衔相称的能力。在现实社会中，头衔是相当受重视的有什么样的头衔，便拥有什么样的实力。头衔与拥有者的能力、权力或威信具有相当关系时，即可于谈判中发挥效果。一般说来，大多数人总认为，只要是理事长、董事长，其谈判能力必然高人一等。所以即使头衔本身与谈判内容毫无关系，但只要亮出"董事长"、"总经理"等头衔，对方必然对你心存敬畏。这就表示，你的头衔，已经对谈判产生了某种程度的影响力。如果对方对你的头衔感到敬畏，那么，就设法让他继续保持这份敬畏之情，直到谈判结束吧！仅仅凭着某一种头衔，就可使对方自以为比你矮上半截，这就是头衔的妙用。当谈判双方的能力旗鼓相当时，如果你多拥有一个令对方屈卑的头衔，谈判的形势很可能便因此而改变。

头衔是一种无形的压力，当对方感受到此种压力时，言行举止便受到牵制，谈判能力也就难以淋漓尽致地发挥了。有些头衔足以使对方高估你的实力，有些则正好相反。如果某家公司的董事长要和另一家公司的总经理进行谈判，董事长必然会这么认为：对方不过是个总经理，地位比我低多了，和这种人谈判，有什么好准备的。事实上，"总经理"的谈判能力并不一定逊于"董事长"。然而，由于"头衔"的关系，对谈判者的心理便产生了微妙的影响。管理者通常都以头衔来作为评判一个人的能力和社会地位的标准，姑且不论其是否客观，这总是一个无法改变的事实。每一个人不也都有属于自己的标记吗？而一般人便以这种标记来评价他人。出身名门的，一定比出身寒微的人受重视；名牌学校毕业的，一定比三流学校毕业的有出息；乡下的医生，能力必然不及城里的医生……。然而，若过份相信这种价值判断，有时便可能招致意外的失败，一流大学毕业的律师反而栽在一个名不见经传的乡下律师手里，不就是很好的例证吗？

8. 善于评语

外在评语若对你有利，对谈判自然能产生正面的影响。评价愈高，影响也就愈大。为什么即使在处于劣势的情况下，拿破仑仍能打胜仗呢？就因为在世人的心目中，拿破仑是个攻无不克、战无不胜的大英雄，因此，敌人只要一听到"拿破仑"三个字，气势上便矮了半截。有人说，在战场上拿破仑一人，可抵得上十万大军。如果你已被公认为是一名谈判专家，那么在谈判中，必然能取得先天的优势。然而，即使已被公认为是一名谈判专家，那只不过是外在声名而已。所以，你必须更虚心地检查你的实力是否与你的声名相符？你是否真的够资格称得上是一名谈判专家？如果名过其实，那么，当谈判双方真枪实弹地面对面撕杀时，一旦对方看清你的真面目，不就失去了谈判的主动权？所以，不管外界对你抱着何种看法，最必要的是能不爱慕虚名，虚心踏实地学习，方能成为一名经得起考验的谈判专家。

9. 谈判筹码

社会上有不少实权的团体和知名度极高的组织，如果你能成为这些团体或组织中的一员，便能分享已有的荣耀与声名，而这对谈判又颇有助益。参议院议员、众议院议员、律师协会会员……等等，只要是某一实权团体或组织的一分子，不管你在这一团体或组织中地位如何，对谈判必然有所影响。当然，因为所属团体或组织的关系，而对谈判产生负面影响的例子，也曾有所闻。不过一般说来，只要你所属的团体或组织有其一定的社会地位及不错的声誉，通常都能使谈判者产生良好的印象。如果你和谈判对手均属于某一团体或组织，那么在"都是有人"的心态下，谈判就比较容易进行，许多原本不易解决的

困难,也都能在融洽的气氛中圆满解决。所以在谈判前,你一定要先查明对方所隶属的团体或组织,以用来作为谈判的筹码,或者凭此避免产生不愉快的场面。

10. 透视原则

(1)刑警与挟持人质的囚犯间的对峙。现在你已经决定自己所能接受的最小极限和让步的最大极限,那么对方又是何种情形呢?你该如何评判他们的最大极限?当然,评判结果很可能会与他们口头上宣称的情形有所差异。

(2)永远不要假设对方是理性的

所谓最大及最小的极限只对认同它的人具有意义。(即别以为对方会采取类似你在相同状况下所做的行为)。例如一名关在监狱的犯人挟持人质,提出了几项要求,其中之一是要州长亲自到监狱与他谈判。典狱长明智地向一位专家求助。之所以采用“明智”之举 ,不仅是因为职业谈判者拥有一般人所没有的种种技巧,而且因为囚犯或许不信任典狱长监狱的其他官员,若由后者潦草交涉,很可能会触怒囚犯而伤及人质。谈判专家首先和州长办公室取得联系,一方面是因为他觉得应该向州长报告这种状况,另一方面是可以光明正大地告诉囚犯,说他是州长的代理 。和州长的助理讨论之后,谈判专家前往监狱会见囚犯。囚犯一人占一整栋囚房,入口处隔着铁栅栏,他坚持只有州长本人才能进去。专家宣称他必须先见到人质方可会面,却被囚犯拒绝。

依当时的情况显示,囚犯的绝对最低极限是会见州长本人,至少这是他所宣称的最低极限。但是人们通常会因为自己宣称的最低极限不符合现实而加以变更。如此对喊了数小时,专家试图了解囚犯的真正想要的事物,他表示已经将囚犯的要求传达给州长,但需要进一步提供情况请州长研究,再定是否同意前来。最初囚犯依然坚持己见,后来开始提供有关他不满的信息。专家逐渐明白其中一项不满是与蝴蝶有关。囚犯抱怨自己受到成群的蝴蝶骚扰,使他难以集中精神进行谈话。专家立即恍然大悟,原来这名囚犯有幻想症。因为当时并非蝴蝶出现的季节,且蝴蝶也不可能飞进牢房,于是他问对方是否愿意以释放一部分人质作为条件,交换一间蝴蝶飞不进去的没网牢房,囚犯表示答应考虑。结果可想而知,当牢房门口的铁栅打开后,囚犯释放了几名人质,并且准许专家进去进展开讨论,最后终于在毫无损伤的情况下救出了其余人质。简而言之,在这场谈判里,囚犯真正的最小极限并非如他所说的与州长会面,而是从他的幻觉中获得解脱,或者说是保证获得解脱。当然,这名囚犯只不过是精神病的牺牲者之一,但事实上,许多精神健全的人在谈判中的表现往往会被对方视为不可理喻,只因和对方预期中的情形截然相反。你是否曾经认识或听说过,有人仅因上司或同事的一句无心的话而放弃极好的工作?是否听说过有人甘冒钱财损失或身体损害的危险,只为了证明自己不畏惧某件事情?对管理者大多数人而言,这类行为相当不合理,但总会有人那么做。也许你的交涉对手其中正是 之一。

(3)永远别假设对方的价值观会和你的价值观相同。这点似乎相当显而易见,可是在实际的谈判过程当中,管理者经常遇见一些对手,一开始便假设他们的价值观和自己相同。

(4)“没面子”。大多数文明国家都非常重视个人的名誉,谈判则应照顾对方的“面子”。在此同时,名誉、信用或面子等等,不管你如何称呼它,对于不同的人们具有不同的意义。有时候,被某人视为不光彩的事却反而是别人眼中成功的表率。譬如大多数人都相信利用旁人的弱点是不道德的事,但相反地,某些人却赞扬这种剥削能力。对于同一件事,这两种人会有截然不同的反应和评价。

价值观方面也一样,可是问题在于人们面临谈判时,往往会认定对方的价值观与自己的相同,而忽略了自己因此而受到的损害。

(5)邀请作家应征大学教授。某大学计划加强其中文系管理,教务主任决定新设三个客座教授的职位,打算请中国知名的作家来担任。他列了一份包括数十位作家的名单,一一发函邀请他们来应征教授的职位。为了增添这份工作的魅力,校方给了丰厚的工资,并且享有种种优厚待遇。经过了一个月,应征的作家寥寥无几,而且都是名单上排名最末的几位。于是教务主任征得上级的允许,又增加了其它优待条件,但作家们依然不是拒绝,便是毫无回音。某机构接受大学的委托调查这项状况。某机构打电话给其中几名未曾答复的作家,立刻明白原因何在。虽然他们的说法不一,但意思相同,不外乎是对他们必须(应征)职位之事感到愤慨,因为凭他们的实力、地位,根本不需去哀求一份工作,况且即使有兴趣,最后还是很有可能被淘汰。当然,对于教务主任而言,“应征”这个字眼不具任何负面含意,因为在学术界里,通常是由调查委员会邀请“候选者”来“应征”职位,仅仅被列为候选者也相当地光荣,最起码很多人连被邀请的资格也没有。但是对作家来说,“应征”一

词意味着他们必须经过审核，判断合格与否，而谁也不喜欢受人鉴定的滋味。

后来，教务主任放弃寻找应征者的想法，改而选出他最想要的三位作家，分别“邀请”他们“接受”客座教授的职位，结果其中一人答应，而另外两人因已有了其它工作而婉拒。于是教务主任又另行邀请其他人，终于凑足三个名额，而且均是当初名单上的前几名作家。

如果教务主任未能及时明了他与作家们之间价值观的差异，恐怕便无法有如此圆满的结局。简单说，当教务主任寄“邀请函”给“应征者”的时候，他误判了作家的最小及最大极限立场，以为后者最关心的是优厚的待遇，但实际上，作家最关心的却是避开了他们认为侮辱性的事物。那么谈判者应该如何确定什么是对方的敏感处而避免触及？如何明白对方真正重视的是什么？

(6)进行调查。这点似乎基本不需要多做说明，但是根据经验来看，许多人往往忽略了这项行动，而不知道谈判对手过去处于类似状况时是采取何种反应。譬如要求加工资的你，知不知道老板以往是如何处理其它员工提出的加工资事件？或者，对于你目前面临的诉讼案件，法院曾经做过何种判决？掌握愈多的信息，愈能帮助你推测对方的最小及最大极限主张。收集大量信息的方法之一，是请教其它曾经处于类似状况的的人。除此之外，也可查阅相关的公开记录。如果你在未进入谈判之前收集到有用的信息，那么显而易见地，在谈判时你将可避免陷入不必要的不利状况。

(7)向对方提出问题。管理者经常意外地看见许多人在进行谈判时，只顾着发表自己的主张，而从不询问对方的希望。事实上，使对方满意的最佳信息来源之一，正是对方本身。例如，对方是否坚持与州长本人说话？为何他如此坚持呢？(听着，如果你真的这么坚持，我大概可以替你安排。但在安排之前你必须知道，州长与监狱的管理方式没有任何私人牵连，所以如果你的问题是在伙食不好或信件被人拆阅方面，那么你应该找监狱官说话，而非州长……)作家是否排斥应征客座教授？果真如此的话，他们会喜欢何种安排？大学能否以别的方法吸引他们担任教职？要求加工资的秘书是否觉得她比一年前对公司有更多的贡献？这些额外的贡献是什么？她相信这些贡献对公司具有何种价值？在此强调的是，不能把这些问题当作向对方的挑战，而是真心想了解对方的期望，以及对方为什么自认有资格提此要求。管理者不得不一再强调“为什么”的重要性，因为只有获得这项问题的答案，你才能掌握对方的立场和兴趣所在，也才可以达成同时令双方满意的解决方法。

(8)运用沉默。沉默是职业谈判者最厉害的武器之一。大多数人总是讨厌沉默，而试图以资料来填补它——这正是你所希望的情形。对方说：“我无法保证过了这个月初之后，仍能给你同样的价码。”你保持沉默。对方又说：“你真有意就在这个月之后订购更多的数量？”你依然保持沉默。双方继续说：“听着，本公司已经预定大幅涨价，如果你现在给我订单的话，我会给你一个令你满意的价格，过了这个月初之后，我可无法这么做喽！”当然，高明的谈判者了解沉默的价值，也知道高明的对手同样了解沉默的价值，若双方只是保持沉默，势必无法从对方那里引出大量的资料。你的对手会说：“如果你只是坐在那儿一言不发，那就别浪费我的时间，等你有话可说的时候再回来吧！”相对地，谈判劣手往往会泄漏出他们应该保密资料，只因为对方故意制造沉默，使其忍不住以额外的细节，争辩或游说来填补这难堪的沉寂。

(9)确认暂定性的理解事项。每当对方给予你贵重的资料时，改用容易了解的言词加以解说，向对方确认你理解的内容无误。

①清楚地确认双方是在谈论同一件事。

②加强对方记忆，刚才自己所表达的理解事项人们常常会忘记自己所做的建议。

③和对方一起排除暧昧不清的。在重新解说的过程中，你也许会故意曲解对方的暂时性提议，或是发挥语言的修辞效果，把对方的主张加以讽刺性地扭曲一番。无论如何，请务必忍耐，压抑采取这类行为的行动。你即使能，也不应该以修辞技巧诱欺对方同意他们无意接受的事，毕竟你是在确认双方初步协议的范围，而非加深彼此分歧的根基。在上述的一切原则当中，最重要的是提出问题，并且以能让对方自由回答的询问为起点，然后再循序深入，一直问到你了解一切你想知道的事情，或是直到对方疲于回答为止。千万别忽略了，你的目的是探究对方能够接受的最小及最大极限立场的最低限度是什么？能够提供的最大限度又是什么？

11．态度温和

如何使谈判过程能和对方实现和解而到达互惠的结果呢？

(1)利用交涉的过程来配合需求。在谈判之中，应该永远保持温和的态度，似鹅绒般的柔软，别像磨砂纸般的易于引起火花。适当地陈述你的理由，甚至

边说边搔着头，象是你不能肯定自己所说的是对是错。要记得，“人非圣贤，孰能无过？而宽恕无知的人，是人的天性”，不要犹豫不决不肯说：“请帮助我，我不懂这些问题。”巧妙的衬托出对方的权威性。即使对方的表现恶劣，面目可憎，一副拒人于千里之外的行为。试着以对方的立场及背景来分析问题的症结。尊重对方的发言，也就是说停止自己的辩解，让对方充分的表达他们的意见。别与对方发生摩擦，在激动下所说的言语，足以影响事情的结果。避免用绝对的口气作任何承诺，试着排练交涉的状况、应对进退的情节、说话的口吻、以及“我想，我听到你说……”凭着“润饰过的态度”，可以软化你的语气，减少不必要的摩擦，依着这个方向进行交涉，可获得对方的合作，联合双方的力量寻求满足双方需求的答案。斯诺和同事去纽约出差。因为离预约前尚有一段时间，他们随意在路边摊用早餐。点过食物之后，同事到街上去买份报纸。五分钟后他空着手回来，边摇头边喘气，斯诺问：“怎么回事？”他回答：“这些鬼家伙！我到对面的报摊买报纸，拿了份报纸，给他一百块钱，他不找钱也不接钱，却伸手把我手中的报纸拿了回去。我还没反应过来，他反而先开口训了我一顿，说是他的生意只在不忙的时候才会为了一份报纸找钱给人家。”早餐后，他们又提到刚才的小插曲。同事将报摊老板视为傲慢自大的家伙，而且认定他不会接受任何人以一百块钞票去买一份报纸。因为他讨厌找钱给别人。斯诺接下了他这项挑战，在同事的注视下，斯诺过街到了报摊的前面。当报摊老头注视着斯诺时，斯诺吞吐地说：“先生……对不起…不知道你可不可以行个方便。斯诺刚到此地，什么也不熟悉，我想买份《纽约日报》，可是又没零钱，你可不可以找钱给我，我有一百元的钞票”，他毫不迟疑地给了份报纸给斯诺并说：“先拿着吧，等你有零钱的时候再给我。”洋溢着自信，拿了战利品走回对街。在对面旁视的同事猛摇着头，怀疑地说：“真是奇迹！”我随手记下了这件事。“使用正确的战术，又成功地完成一项谈判。这都是因为使用了正确的接近方式。”

（2）和谐或和解。非常不幸的，当人们处于竞争状态下，常与对方保持距离，甚至通过第三者来传递信息。以间接的方式表达意见、陈述要求、发表结论。因为双方都想增强自己的力量，因此对各项资料与实际状况都有所隐藏，他们担心一旦对方知道了自己的底细，会针对弱点予以打击。明显的，在这种观念下要想寻求满足双方需求的结果，是不可能的。然而，在明了每个人的需求不尽相同时，自然可以发现彼此的目标也会有所不同。依照这种观念，因此建立了公平与信任的基础，个人的感觉、态度、事实及需求，也因而有了转换的时机，可以与人分享资料，交换资料，互助合作，而使双方都是胜利的一方。在四十年代中期，美国的霍华·休斯制作了一部动作片《法网之外》，女主角是珍·罗素，一位非常突出的美女。人们也许对电影的评价不高，但是它的广告却使人留下了深刻的印象。在那时，休斯对罗素小姐非常着迷，与罗素小姐签了一年报酬100万美金的合约。12个月后，珍说道：“根据合约的条款，该是你付我酬劳的时候了。”霍华提出现金周转困难，但是可以用不动产交换。问题是珍·罗素对不动产没有兴趣，她只想要现金。休斯一再提出目前的困难，请罗素耐心等一等，但是罗素径直指着合约说：“上面写的很明白，时间到了你就要付款。”双方的要求看来是无法和解了，彼此对立的状态，使他们之间的交谈都通过了律师进行，以往亲密的合作关系，变成了彼此敌对的状况。谣言四处蔓延，说是这件事一定得对簿公堂才可能和解了。霍华.休斯是位神秘的富翁，他曾为了获得环球航空公司的控制权，付给律师的辩论费高达1200美元。若是这件事非得以法律解决，真正获得利益的人大概是律师们。他们之间的冲突是怎么解决的呢？是这样的，罗素与休斯明智地同意道：“你我生活在不同的环境里，我们生活的目标也不一样，在如此的情况下，我们的感觉、需求都不一样，或许可以试着找出彼此都信赖的方法。”之后，在共同合作的情形找出满足双方需求的方法。他们将原来的合约转换成二十年的合约，每年休斯会5万现金给罗素，报酬的数目相同，形态却改变了。对休斯而言，避免了当时现金短缺的困境，同时可以在利息上得到好处，对罗素而言，分期取款，大大地降低了当年度应缴的所得税，并且有长期性的稳定收入，以专业面貌出现并不可靠。这样的结果除了保有“面子”之外，最主要的是她得到所要的现金，是站在胜利的一方。当你与特殊人物象休斯一类的人交易时，即使你合情合理合法，也不见得能获胜。对个人的需求而言，罗素与休斯都是胜利的一方。

（3）冲突。冲突是生活中不可避免的事实，双方常常为了目标而站在相对的立场，不论是哪种形态的冲突，从对蛋糕大小的不满意到百万美元的合约，即使在彼此已经同意的合约下，仍旧会发生冲突。在即将结束的橄榄球赛中，主队一路进攻，直达对方门前两码的地方。在暂停时间内，四分卫主张以触的得分的方式，而教练坚持用踢球得分。双方都是为了赢

得比赛，但是却为了方式而争执不休。

12. 善于发问

(1)发问的效用。就谈判、说服的效果而言，发问的确扮演着十分重要的角色。第一，有助于信息的搜集。有些人不明了"不耻下问"的道理，往往因地位较高或年龄较长而羞于发问。在技术先进、信息发达的时代，这种消极的态度会封锁个人吸收新识的门径，长此以往，将由于与时代过度隔绝而落伍，将会遭到无情的淘汰。为了追求知识，执掌时代的命脉，管理者绝对有"不耻下问"的必要。第二，发问使得沟通的过程更简单。在交涉的过程中，假如仅由某一方滔滔不绝的唱演角戏，难免会造成强迫灌输的不均衡局面，要打破这种单向沟通的僵局，使之双向交流，发问是绝妙的方法，因为发问可诱导对方思考，同时对方的回答也可相对地形成有效的刺激，在此开发智力的情况下，将会有意想不到的效果出现。一般管理者通常习惯于使用单方面的纵向沟通，这是沟通失败的致命因素，因此更应激发冲击的功能达成横向沟通的理想目标。

第三，发问可推动谈判、说服的进行。有效的发问不仅可促使对方思考，更能激发对方的工作干劲和主动意识。目前由于普遍的高学历及高知识水平，一味强制的蛮横行为极易引起对方的反感：

"这还用得着你说！"他们将不悦地反应。然而，运用发问的方式却巧妙地避开了类似的不快，而收到同样的效果。

(2)发问时应有的态度。得体的发问比答复问题要困难得多，而发问得体的关键在于掌握问题的重点。现具体讨论成为高明发问者应具有的态度：

①不满足于现状。满足于听众指示而采取行动的人，很难期望进入问题的深层，因为他习惯于被动，不想更进一步思索或了解问题。改善情况的前提是为了解问题的症结所在、主要障碍为何？必须掌握哪些有利条件？假如平时就有这样的意识，问题自然会一一浮现脑海。

②勿有先入为主的观念。要变成一尘不染的白纸是不可能的事，但必须不时检讨自己在观念上是否有先入为主的成份，并质疑那些堆积已久的常识与概念是否已接近陈腐。

必须从先入为主的一切意识中解放出来，因为一旦认定，那么即使脑中灵光一闪地出现若干疑点，也会由于僵化的认知而无法成长为重要问题。因此，秉承虚怀若谷的怀疑精神无疑十分必要。

③讲究问的方法。方法的好坏，可能影响现场的气氛，以令对方进退维谷穷于应付，甚至使谈判被迫停顿，所以不得不讲究发问的技巧。那么究竟该怎么做呢？在聆听对方的言谈并确实掌握要领后，再从容地提出疑问，是比较恰当的做法：第一，应问自己感到疑惑的问题及欲知的事项：虽然想问，但是却一味坚持己见或责备对方的人。一开口发问便喋喋不休，让人摸不清他究竟要问什么，即说话不得要领的人。仿佛在发问，却与实际状况风马牛不相及。像上述的三类人，在发问前最好先问一问自己：我究竟要问什么问题？第二，刚开始发问时，最好选择对方容易回答的问题，比如："这次连续休假玩得愉快吗？"这类与主题无关的问话，能够松弛对方紧张谨慎的情绪，待缓和氛围之后，再将目标转向正题。有些性急的人，一开始就单刀直入提出令人左右为难的问题，这时，对方很可能极不友善地反问："你究竟有何用意？"这么一来，场面弄僵了，对立随即表面化，原本有益的发问却变成不利于己，未免得不偿失。因此各位对发问的时机的技巧都应多加留意，第三，若无其事地问。这种发问往往可看出对方的想法。在晚饭时闲聊："不知技术部门的人对此有何看法？"

"他们当然很积极，因为这是他们所关心的问题。"

"或许吧。但我听说也有不少人态度很消极。"

"我可不这么认为！"由于是在休闲时刻，且事不关己，能够绝对轻松恣意地谈论，在十分投机时或许会表达出自己的真意，往往会有意想不到的收获。第四，不要在短时间内重复同样的问题。若是在谈判开始时对对方的回答有所质疑，又恐怕当即挑明会发生摩擦，于是暂且搁置一段时间再发问，这时，使对方面露惊讶的表情："刚才不是回答过了吗？"也不妨提出"请再说明一次"的要求。如对方第二次的答复与第一次有所出入，则应进一步追问："此处可否具体加以说明？"最后要注意的一点是所提出 的问题必须深入，以便找出确实的答案。"依你的看法，假如要避免这件事，该怎么处理比较妥当？"如果答案接近自己的设想，即可以："那真是好主意！"予以作结，这样或可顺便刺激对方的主动意识。在对属下展开说服时，也应尽可能做到上述各项。

四、谈判目标

1. 最小极根

秘书必须分办"想要"和"需要"两者的差别。这是谈判中不可缺少的重点，也是最小、最大极限策略的根本基础，也就是 BATANA(Best Alternative to

A Negotiated Agreement),“达成协议的最佳代替方案”的思考方法。

假若老板拒绝自己的加薪要求,情形会如何演变呢?若继续工作的话,势必会影响往后双方的意见沟通;若愤而辞职,转谋他业,又是否能轻易地改善自己的经济状况?例如新工作是否待遇较优,或同样迎合自己的喜好?

考虑种种代替方案之后,自己决定即使没有加薪,也宁可选择保持现状,如此,便不需要谈判,也就是说自己的最佳意见是无条件投降。但这并不代表自己无法改善现状,可以使自己变得更具价值,才有资格要求更高的工资。不过,归纳起来,老板依然可以自由地决定同意或拒绝秘书的要求,秘书没有太大的转圈空间。相反地,如果秘书发现另觅新职的情形比较有利,那么便可以开诚布公地向老板说明自己具有要求加薪的资格,有较大的的转圈空间。请注意上述两种状况的基本差异,那就是“力量”。在前者的状况里,秘书受制于老板无法谈判。在后者的状况中,秘书握有足供交涉的王牌。(当然,也有发生第三种状况的可能性,那就是秘书和老板的立场互换,其余情形与第一种状况类似,老板只有让步)。现在秘书决定她的BATNT(即达成协议的最佳方案),这成为她决定可接受最小极限的解决基础,在定义上,就是指自己会接受的最低提议。例如目前薪水是每个月2万元,如今知道在别处可获得2.2万元,但是基于目前的残余价值(如方便、安适等等),自己愿意接受每个月2.29万元,这就是展开谈判之前自己心中所持的最低数字。请注意!它不是自己要求、理想和自认为应得的数字,而是自己将会接受的最低数字。换句话说,若老板最后的出价为每月2.2万元,自己便绝不考虑接受。如果是2.29万元呢?绝不,在最小最大极限策略的谈判中,必须绝对符合最小极限的条件,在此以下者一概拒绝。因此,在进行交涉之前,必须先设定自己的绝对最低限度,并且做好壮士断腕的心理准备。

万一没有壮士断腕决心呢?那么你根本不适合这项最小,最大极限策略,因为它正是进行这类谈判的基础。自己会被要求些什么,做为所获得的事物的回报?换个方式来说,老板会要求什么?而秘书又准备提供什么?也许老板希望秘书负起更多的责任?后者当然希望愈少愈好,另一方面又必须让老板认为加工资的价值,那么这两者之间的最低限度是什么?虽然许多谈判都希望付出最少的代价,获得最多的回报,但是我并不这么认为。这里唯一的重点在于进行谈判之际,你应该知道自己愿意付出什么、能够付出什么(纵使有点勉强)、以及你能够预期哪些利益,最后将会接受哪些利益。把这一切想清楚之后,即可准备进行谈判,做合理的要求,并且有实际获益的可能性。

2. 最大极限

(1)最大极限要件。自己究竟想要多少?当然,大家都会回答愈多愈好。年薪100万元?很好,但管理者必须承认,恐怕连上司本人都没赚这么多,所以他很可能只会对这项要求报以两声冷笑,立刻请你走开。那么,如何能就现实情形找出自己所能要求、却不致显得荒唐的最高金额呢?当然,管理者通常无法奢望在其余状况(如工作时间、内容等等)毫不变动的前提下要求加倍的金额。因此,比较说得过去的做法或许是依物价波动的比率来提高其中的百分比,再加上自己在做这份工作中所表现的成绩,和老板若另觅新人所必须承受的损失。如此计算下来,对于相同的的工作,可能是增加一笔不小的金额,但毕竟我们是在寻求一个最大极限,在一切客观事物相同的条件下,管理者便暂且决定这是管理者所能要求的,而不致被视为荒唐的最大限度。

(2)设定让步的最大极限。在一般的谈判之中,除非所交涉的事物既少且简单,否则当事人的行动通常都会有所变化。在此之前,管理者一直以秘书要求加工资为讨论话题,是因为它的单纯性较易于用来指出管理者想说明的重点,然而,最小或最大极限交涉通常会牵涉到更复杂的问题。例如某食品加工业者为了购买不锈钢水槽而展开交涉,制造商已经设定好价格,而加工业者仅能获得微不足道的折扣。可是,如果改变所需水槽的种类,或以现金取代支票,加工业者或许能得到对方的让步。这里的关键问题在于加工业者可让步至何种程度?就算他在品质方面作了最大让步,制造商又是否会因付现金,延迟交货日期等条件而同意重新考虑价格?显然地,在任何谈判中,重点愈多,愈有发挥谈判技巧的余地。此外,即使是最单纯的谈判,通常也会存着一些商议的机会。管理者再回到加工资问题上面,如果秘书能够对老板有所贡献,例如保证每个月加班多少时间,或是在某些细节上为公司节省相当经费等等,老板是否会同意加工资?换句话说,重点在于运用这些保证做为筹码,增加自己的优势,即“自己能够为对方提供些什么?”下一个问题是“自己能够或愿意做何种最大让步换取想要的事物?”

3. 让步极限

尽管卖方有时并不认为顾客的怨急是对的，但是为了维护商誉，仍有必要了解原因何在。例如该顾客或许是使用过度或方法错误，导致故障机率高于别的顾客，也有可能是因为对该公司的修护人员或其它员工产生不满，而连带地抱怨机器。无论如何，卖方若能一一解开顾客的不满，也就是确认一切抱怨的根源，并且视为独立项目来处理，或许可以在不必蒙受重大损失的情况下，找出令顾客满意的解决方法。譬如，卖方若发现顾客的不满是缘于员工的态度不佳，可以靠人事调动来确保日后不会再有类似情况发生（事实上，卖方应感谢顾客促使他们注意到这个问题），也可进一步地表示如果再类似情况发生，欢迎顾客随时告知，该公司将立即改善。

假使顾客是抱怨产品的价格比其它类似机种贵了许多，卖方可以引述事实说明该产品的持久性较佳或具有其它机种所没有功能。倘若问题是出在质量方面，卖方或以查询是否是顾客的使用方法不当而建议更正，或说服买方再多花点钱贴补，换取性能更优良的机种。

譬如卖方没有“解开”顾客的不满原因，则不仅对卖方没有任何好处，也很可能因此制造出一名敌人。相反地，若能确定抱怨的全部范围，并一一加以应付处理，那么不仅可以满足顾客，或许还能替未来的生意培养客源。

（1）化为复合问题的对立。聪明的做法，是在一切谈判中“解开”对方不满的根源，决定一切意见不同的要素，将单一问题的对立化做复合问题的对立。在此之前，对方多半会固执于单一的问题，非你错即是我错，不是你赢即我赢。等确认为复合问题之后，便有可能把关于问题A的行动（也就是妥协）与关于问题B、C等等的行动联结在一起，而这正是所谓的谈判。这一点非常重要，请务必牢记。如果你仍不同意其重要性的话，不妨再一次考虑单一问题的对立仅能以一方或双方“失败”的形态来解决。然而，在复合问题的对立里，当事人有机会彼此交换妥协、互相协助对方实现种种不同的目标。在这种形式下，谈判对手不是对立者，而是合作者，协力寻求多项同意点，帮助对方得到利益。在此强调的是，上述做法并非只是故做姿态，掩饰内心想把对方榨干的欲望。无论你是代表自己或他人，如果你打算有效地进行谈判，就必须了解你并是要“赢”的一切。假使你真的获得了全面胜利，那通常意味着你也付出了高价的牺牲。这里的秘诀在于帮助对手得到一笔好的交易，使大家都能满足，如此，便有更多的机会维持这份令全部当事人均有利可图的关系。

（2）事例研究：讨论复印机故障的顾客和销售员。为了便于理解起见，现在再以复印机的事件为例，瞧瞧单一问题和复合问题的处理情形有何不同。

单一问题的处理：

顾客：“你卖给我的这台复印机不好。”

业务员：“算了吧！它和市面上的任何机品一样好。”

顾客：“如果你不退还我的钱，我会提出控告。”

业务员：“尽管去告吧！我会反告你损毁我的名誉。”

不用说，这时候顾客必定愤然离去，再也不踏进这家店门，而且十分之八九会四处宣扬不利的言语。当然，这名业务员很可能会在该公司服务部门毫不知情的状况下，继续制造顾客的反感。

（3）复合问题的处理。顾客：“你卖给我这台复印机不好。”

业务员：“听到你这么说，令我感到很遗憾。它究竟是哪里不对劲呢？”

顾客：“它老是发生故障。”

业务员：“我也很遗憾听到这一点。你所指的故障，是需要更换部分零件，或是只要修理就行了？”

（请注意，销售员并不是在抗议顾客，而是提醒顾客这两种故障的类型，以及其中有所差别。）

顾客：“别在那儿罗嗦。我不管你如何称呼它，反正只要是机器不能动，我就说它是故障。”

（注意，顾客想表明自己的强硬态度，这里策略的效果好坏不一，视业务员的反应而定，他或许会相信对方深感不悦而设法平息，也可能会恼怒地放弃与顾客沟通的希望。）

业务员：“好，我明白你的意思，你所指的故障频率有多高？”

顾客：“我不知道，大概是每隔几星期吧。”

业务员：“每隔几星期？的确相当多。”

（注意，虽然业务员尚未确定复印机的问题何在，和自己是否应该负责，但仍以这种方式表示他愿意负责让顾客满意，留给后者亲切的印象。）

业务员：“你认为大约多少张呢？我是指每印一百张，一千张或一万张便发生故障呢？”

顾客：“我想大概一万张左右吧。”

业务员：“我可以理解这的确令你很不高兴，尤其是当你正在进行重要工作的时候。可是无论信不信，以这个价格范围内的机器来说，每隔一万张的修理机率十分少见。事实上，消费者基金会曾经调查5

万元以下的复印机——那比你的机器贵了一倍半,平均损坏的间隔只有3000张,而你所拥有的机种在消费者基金会的调查中,平均最高比率是7000张,你的机器性能比那优良了将近50%。

顾客:把你这份推销口才用在别人身上吧!总之,这台机器损坏的次数超出它应有的程度(业务员有效地解除了顾客抱怨机器故障的理由,顾客视之为“推销言论”而仍然抱着反感。业务员原可如前述情形一般视之为单一问题的对立来处理,并且宣称自己获胜,然而……)业务员:“这么办吧!如果你让我看看服务上的记录是每隔不到一万张便需要修理,那么我就以你当初购买它所付的金额向你买回来。可是在我们更进一步地说下去之前,我想知道更多关于你的抱怨。最常造成故障的原因是什么?挤纸?漏印?”(注意:显然业务员想碰碰运气,假使顾客真的要他以原价买回机器,他只好损失金钱。但是业务员更相信这位顾客真正要的不是退钱,而是要业务员尽力使机器达到令人满意的操作状况。)

顾客:“呃,有几次是挤纸,漏印的情形不太多,有时候机器就是不能动,此外,纸经常皱成一堆。”

业务员:“是只有在印双面的时候,或是连印单面的的时候也会这样?”

顾客:“主要是印双面……大概是只有在印双面的时候吧!”(请注意谈话气氛的转变。销售员显得热心帮忙,顾客则不知不觉地开始叙述症状。)

业务员:“噢!如果在你购买这台机器之前我曾和你谈过话就好了。老实说,它并非设计用来做大量的双面复印,难道我们的推销员没有告诉你这一点吗?”

顾客:“没有。不过,我也不记得是否曾提及我将会使大量的双面复印,所以我想这也不能怪他。”(请注意,销售员毫不辩驳,愿意负责的态度使顾客产生信心)。

业务员:“噢!无论如何,我希望多知道一些关于你的抱怨。你有没有和我们订立服务契约?”

顾客:“有的。”

业务员:“我懂了,那么你的抱怨与修理费用无关,因为无论修理多少回,你付的是相同费用。你最关切的是当机器使用时,严重影响了你的工作。”

顾客:“完全正确。”

业务员:“我们的服务反应通常有多快?四小时?或六小时?”

顾客:“差不多是那样。”

业务员:“换句话说,当天以内——除非你的电话是过了中午。”

顾客:“通常如此。”

业务员:“如果你是在中午以前打电话,我们是否曾经没有当天就派人去修理?”

顾客:“顶多一两次吧,现在我一下子想不出来具体的时间。”

业务员:“好,那么最短的时间呢?是否曾经在两三个小时以内赶到?”

顾客:“有时候。”

业务员:“你想有没有一半的次数?或三分之一的次数?”

顾客:“也许有三分之一吧!”

业务员:“哦,那么我不能太责怪我们的维修人员,毕竟他们的反应和我所知道的任何同行一样迅速。工作时间以外的服务如何?换句话说,假使你是在中午以后打电话,而维修人员没有在你们五点半下班之前赶到,你是否有兴趣签订一份提供紧急服务的契约?维修人员一定会在晚上赶去,使你的机器能在第二天早上九点派上用场。”

顾客:“不,我没有兴趣,下班后没人留在公司让维修人员进去。”(注意,谈话持续友好的气氛,双方似乎已开始试着共同处理问题。)

业务员:“好,在我尝试建议一些解决方法之前,先让我确定一下我了解整个问题范围。维修人员是否礼貌周到,有所帮助?”

顾客:“他们都很好,关于这一点没有任何问题。但是你们有一位电话接线生需要纠正一下礼貌。”

业务员:“请告诉我有关她的事。”

顾客:“她实在很聪明,总有借口,而且她做事懒惰,数不清有多少次让我等在电话另一端,有时候甚至长达四分钟。”

业务员:“这个我一定查清楚。我不会让任何顾客受伤害。至于拖延电话这一点,偶尔总是无法避免,但不应该经常发生,更不该让你等上四分钟。我怀疑接线生是否在上班时间打私人电话,或者是那个部门需要加派人手也说不定,我必须调查这件事。对了,你是否知道那名带给你这么多麻烦的接线生叫什么名字?”(注意这名销售员指派自己扮演判决顾客不满的仲裁角色,连其他员工的责任也一并担负,这种策略相当冒险,也许会激怒某些能识破它的人。)

顾客:“我从未问过她的名字。”

业务员:“那么请帮我一个忙,万一再度发生这种事情,问问对方的名字,好吗?然后直接打电话给

我。我真的很庆幸有这个机会抓住问题核心。现在，你是否还有任何别的问题？"（其言下之意，假使顾客想不出别的问题，就等于没有其它问题。）

顾客："没有，此刻我想不出来。（顾客聪明得不愿上当，故而限定'此刻'）"

业务员："好吧！如果你想到任何问题的话，请立刻通知我本人。"（即假使没有你的消息，就表示没有问题。）

顾客："一定。（无合理方式避开这项结论。）"

业务员："谢谢。现在我把你的问题和我们的协议做个总结。你说我们的一名电话接线生对你礼貌欠佳，我将处理这件事情。另一个问题是你的电话经常被延迟回话，而且有几次时间过长，我也会加以处理。我提议安排下班的修理服务，以免机器故障隔夜，但你因为那段时间内公司无人留守而不感兴趣。你想做大量的双面复印，但这台机器不是纯粹为此而设计，我们尚未决定如何处理这项问题。此外，其它的机种亦非设计用来承受你的工作量，因负荷不了而需要超过你所希望的修理次数，这个问题我们也还没解决。我这么说，是否将一切问题网罗在内？（意谓着"如果还有问题就趁现在提出来。"）

顾客："啊，我猜这些就是全部的主要问题了。（顾客仍然不上钩，所以用'主要'一词来加以设限。销售员原可以要求确认其它问题来箍紧对方，却明智地适可而止，避免招致不必要的反应。最重要的是，他把最初单一项目的不满解开为四项不满，现在准备将自己针对其中几项的行动与顾客针对其余几项行动联在一起。）"

业务员："好，那么我尚未令你满意的两点是关于双面复印，以及由于你的高工作量而造成势所难免的频繁修理次数。"（含意："你接受了我在其它项目的让步，所以现在轮到你来合作了。"）

业务员："噢！恐怕你所拥有的机种在这两方面均将无法表现得比目前更好。因此这里是我给你的建议：先去瞧其它价钱贵五成的机种，再回到我这里。假使你发现一台优于你目前持有的机种，而我又无法提供你比那更佳的机器，但价钱较好，那么我就以全额向你买回我的机种，如此便解决了这个问题。同时，我很希望请你到展销室看看我们目前拥有的一些机器，或许价格比你的贵了一点，但性能也相对地提高甚多。我想我可以替你介绍一台将符合你一切需要的复印机，万一我错了，我愿意立刻买回你现有的机种。等你参观过其它复印机后，给我一通电话，我们再安排会面？"

顾客："呃，此刻我实在不觉得有必要去看看其它机器。你看起来像是个讲道理的人，而且我认为我们相处得还不错。就让我到你们的展销室参观一下吧。（老实说，顾客不想浪费几天时间去比较竞争商品，而销售员一开始便看穿了这一点。）"

业务员："太好了，让我们安排个会面时间吧！下星期二早上如何？"

总之，高明的谈判者懂得如何"解开"单一问题的对立，使针对某一问题的让步相互联结、制衡。

4. 配合极限

解决任何对立最简单的方法，就是设法了解对方真正的不满，然后化解其不满的根源。这种方法通常无须花费多少成本，而且可以在不牺牲重要事物的情况下完成。

譬如一名雇员要求从一个部门转往另一个部门，或许并非真的想转换部门，而仅仅是反对目前所部门里的某种状况。举例来说，一个生性害羞的人多半不喜欢用电话，甚至当面向客户催收账款，除此之外，他对目前的工作内容并无其它任何不满，可是他讨厌该项职责的程度已经到了宁可抛弃目前所享有的一切利益的地步。运用利益谈判手法，探讨这名雇员心中真正的不满，我们发现只要把催收帐款的任务交给另一名不在乎—或甚至喜欢—这类事情的员工，即可圆满地解决这件事。化解不满的原因，即可解决对立。

5. 消除不满

在这项手法中，我们把某种对自己来说并不昂贵，但是对接受者而言却意义重大的事物给予对方，而避免造成相反的情形。

譬如，汽车公司维修部门的高级技师或许会忿恨于初级技师的工资与他相同。为了寻求上下等级的清楚职别，高级技师也许会要求加工资、额外假期或有权使用公司的车辆等等。

非利益型谈判者的上司遇到这种场合，大概会依其表面价值而接受这些要求，以为这就是技师真心想要的事物。然而，一名合格的利益型谈判者却会探索技师为什么会表示他想要这些事物。

如果利益谈判者所下的结论是该技师只是追求一份能够提高自我地位的工作，那么他可能会提供后者一种满意的回答，例如"维修部副经理"的头衔，或员工更衣室里的特大号衣柜等等，既可满足对方，又不致于负担答应对方要求所造成的损失。

6. 化解对峙

在条件交换的策略里，我们掌握某项对方重视

的问题,以在这方面的让步来使对方交换另一项对我们重视问题的让步。当然,其前提在于并非一切条件对全部当事人而言都同等重要,但事实上,它们极少如此。

即使在最高度组织化的谈判里,个人和个人的喜好依然扮演着重要角色。请回想在越战期间,美国表明不愿撤退的的主要理由之一,是因为这种做法有失颜面。我重复一遍,这是一项表明的理由,而不仅仅是存于某人心中的想法。美国的领导人士自己承认他们不会停止该场战争是因为他们害怕显得愚蠢!

日常生活中也有数不清类似这样的例子,人们固执于某些其实对他们并不重要的主题。

举例如下:

办公室大楼的房东宣布组织上涨。你虽然了解这次涨价是随着房地产的上升而涨,却依旧表示反对,原因是你对房东有一些别的不满,例如你不喜欢房东把你上次提出的抱怨交给秘书办,而不是亲自处理等等。

邻近一带的屋主协会主席为了一项附近的开发计划,而游说会员支持"地目设定于例许可"。你对这件事情抱着可有可无的态度——事实上你甚至不知道反对或赞成的理由何在,但事实上却是因为你不喜欢主席的为人。

一个大量输出某产品的欧洲国家对于相同产品的输入对美国设下关税壁垒。美国的该产品制造业者通过公众团体要求予以撤销。其实如果真的撤销这些壁垒,恐怕该国就不会从美国进口任何该项产品,因为当地的产量供给既丰富又便宜,并且较适合其国民的喜好。然而,该国为了取悦国内厂商而维持这项不必要的贸易障碍,美国企业界人士虽然明知(或应该知道)此举无利可图,却依然主张撤销。

这种交换方式的关键在于掌握某些项目来换得对自己重要的项目的让步。

譬如,假设上述最后一个例子的产品是酒。实际上,80 年代期,酒类的确是美国和欧洲某些国家之间的争议对象。当欧洲酒类在美国市场占有率节节高升时,美国的国内酒业仅能维持极低的销售成长率。因此,美国制酒企业全要求政府干预,阻止输入,除非欧洲国家降低对美国酒类的关税。

对欧洲国家而言,这件事情应该是非常轻而易举的,反正它们的国民也不会去购买这些酒类。况且,解除对美国酒类的武装,正好替它们赢得在与美国进行别的贸易关系交涉时的有利筹码。("瞧!各位,我们已经给你们酒类的通行证,尽量卖给我们的人民吧!现在我们希望你们在别的方面如:磷酸肥料、汽车、新鲜水果……给予帮助。")

可惜欧洲国家不够聪明,未能如此处理,反而把一项原可在弹指之间解决的问题长年拖延,直到目前仍在继续纠结中。

7. 授予虚衔

人与人或团体之间的冲突,无论为何而起,都值得去探寻发生的原因。基本上,第一步是要争取对方的合作,认清彼此的立场,彼此意见相同的有哪些,又有哪些意见不合。接下来分析意见不合的原因,若是能找出意见不合的症结所在,想要联合对方的力量,通力合作谋求相互的成功也就不是难事了。

一般而言,纷争之所以出现,都是由三种因素衍生而来:经验、资料、角色。

现就三种因素分别来谈:

(1)经验。每个人的价值观念不同,对同一件事就有不同的看法,好似瞎子摸象,各人有各人的感受,不同的结论。显然地,每个人的观念都是由自己经验所塑造而成。世界上没有两个人有着完全相同的经验。两个相差一岁的兄弟,生长在相同的环境里,对事情的看法都不尽相同。若是在同一屋檐下长大的兄弟都是如此,对于两个处于完全不同环境的人,又能有多高的期望呢?眼见为信是一般人的观念。

因此,要了解你的思想,我必须先了解你的背景。要想了解你的行为,必须先引出你的感觉、倾向及信念。套句年轻人的术语,我必须知道"你是哪儿来的"。

(2)资料。个人所搜集的资料因进行方向的不同而有所差异是很正常的,"依据我的资料"也是经常听到的词句。擅长演讲的人,通常不去理会别人的想法,只顾陈述自己所整理出的资料,诸如此类情形很多,每个人都会基于自己的资料对事情发表意见而做结论。

若是以不同的资料来讨论一件事,意见分歧是可以预料的。若想降低冲突的状况,必须将本身的知识提出来,彼此共同,不只是财务状况,还包括了意见、感觉以及真正的需求。唯一使对方了解你立场的方法,就是让对方知道你的来龙去脉,是相互研究、讨论,而不是争执、抗辩。

(3)角色。在谈判的舞台上,意见分歧常常是因为所扮演的角色所引起。无论是扮演的角色或是实际工作的需求,对个人的观点、情况都会有影响,而

这些都是做结论的因素。原告与被告的律师因扮演的角色不同,各有各的拥护者,对事实的真相如何,因扮演的角色所限,不见得会有直接的影响。

不论你是代表谁,总有固定的倾向。“神与我同在,我是正义的代表,向邪恶的力量挑战”这种姿态是无意义的。在交涉中,必须抛弃这类情绪上的装扮,双方都有必要存着“若是我站在他们的立场,我可能会做同样的决定”的观念。

存有这种观念绝对不会引起负面的影响,并且可能使你了解对方的困难及真正的需求。带着这种态度,才是真正解决问题的重要观念,绝对不要受制于自己所扮演的角色,如何完成任务才是真正目的。

特别要注意,不要以狡黠的诡计来操纵对方,而以诚信为基础使双方都能站在成功的一线,每个人都有自己的特点但却不复杂——只想达到自己的要求。若是你我的目标不尽相同,我们就不是站在敌对的立场。因此,若是找出彼此能配合的方法及态度,竞争的状况就可以转换成合作的情形;而联合双方的力量,争取更多的利益。

成功而又互惠的谈判,是找出对方实际的需要,并在协助对方得其所需的同时,也得到自己所需求的事物。

第二章　经理谈判技巧

一、适时反击

反击能否成功，就要看提出反击的时间是否当掌握得准确。反击只有在对方以“恐怖战术”来要胁你时方能使用，所以，它也可以说是一种以退为进的防卫战。汤姆成功的例子，就足以显示反击正是所谓的“借力使力”，就是利用对方的力量，再加上自己的力量，发挥“相乘效果”，一举获得成功。

其次要注意的是，使用反击法时，如果对方不认为你是个“言行一致”的人，那效果就要大打折扣了。强生相信汤姆是个“说到做到”的人，所以在汤姆尚未正式宣战前，便作了让步。情况如果恰巧相反，结果也自然大不相同了。所以，在使用反击法之前，你必须先行了解，在谈判对手眼中，你是否是个言行一致、说到做到的人。

二、攻击要塞

谈判，尤其是有关公务的谈判，参加者通常不止一人。在这种“以一对多”或“以多对多”的谈判中，最适合采用的，就是“攻击要塞”。

谈判对手不止一人时，实际上握有最后决定权的，不过是其中一人而已。在此，我们姑且称此人为“对方首脑”，称其余的谈判副将们为“对方组员”。“对方首脑”是我们在谈判中需要特别留意的人物，但也不可因此而忽略了“对方组员”的存在。

谈判时，有时你无论再怎么努力也无法说服“对方首脑”，在这种情况下，就应该转移目标，向“对方组员”展开攻势，让“对方组员”了解你的主张，凭借由他们来影响“对方首脑”。其过程也许较一般谈判辛苦，但是，不论做任何事，最重要的就是要能持之以恒，再接再厉，始能获得最后的成功。

当你无法说服“对方首脑”时，就要另辟蹊径，把攻击的矛头指向“对方组员”。这正如古时候的攻城掠地一般，只要先拿下城外的要塞，就可以长驱直入了。

攻占城池，要先拿下对城池具有保护作用的要塞，如此一来，就能如入无人之境了。同理，在无法说服时，便应改弦易辙，设法通过“对方组员”来动摇“对方首脑”的立场。

使用“攻击要塞”战术时，关键在于“有变化地反复说明”。很显然地，“对方首脑”已经不止一次地听过了你的主张，而现在，如果要再拿同样的说词对“对方组员”展开游说，“对方首脑”自然感觉兴味索然。而“对方组员”也一样，对你一成不变陈述方式，也不可能专心聆听的。所以，目的虽然相同，但是，在反复说明的过程中，就要特别留意其中的变化性，以免收到反效果。另外应注意的是，纵然你已经认真地说服了“对方组员”，但是，这却无法保证“对方组员”也会像你认真地说服他们般的去说服“对方首脑”。要是“对方组员”不肯这么做，即使你用尽了全力，“攻击要塞”战术还是难奏其效的。

三、“白脸”“黑脸”

有一回，传奇人物——亿万富翁休斯想购买大批飞机。他计划购买三十四架，而其中的十一架，更是非到手不可。起先，休斯亲自出马与飞机制造厂商洽谈，但却怎么谈都谈不拢，最后搞得这位大富翁勃然大怒，拂袖而去。不过，休斯仍旧不死心，便找了一位代理人，帮他出面继续谈判。休斯告诉代理人，只要能买到他最中意的那十一架，他便满意了。而谈判的结果，这位代理人居然把三十四架飞机全部买到手。休斯十分佩服代理人的本事，便问他是怎么做到的。代理人回答：“很简单，每次谈判一陷入僵局，我便问他们——你们到底是希望和我谈呢？还是希望再请休斯本人出面来谈？经我这么一问，对方只好乖乖的说——算了算了，一切就照你的意思办吧！”

要使用“白脸”和“黑脸”的战术，就需要有两名谈判者，两名谈判者不可以一同出席第一回合的谈判。两人一块儿出席的话，若是其中一人留给对方不良印象的话，必然会影响其对另一人的观感，这对第二回合的谈判来说，是十分不利的。

第一位出现谈判者唱的就是“黑脸”，他的责任，在激起对方“这个人不好惹”、“碰到这种谈判的对手真是倒了八辈子霉”的反应。而第二位谈判者唱的是

“白脸”,也就是扮演“和平天使”的角色,使对方产生“总算松了一口气”的感觉。就这样,二者交替出现,轮番上阵,直到谈判达到目的为止。

第一个谈判者只需要做到使对方产生“真不想再和这种人谈下去了”的反感便够了,不过,这样的战术,只能用在对方极欲从谈判中获得协议的场合中。当对方有意借着谈判寻求问题的解决时,是不会因对第一个谈判者的印象欠佳,而中止谈判的。所以,在谈判前,你必须先设法控制对方对谈判所抱持的态度,如果是“可谈可不谈”,那么“白脸”与“黑脸”战术便派不上用场了。

前面已经提过,谈判以在自己的地盘上进行较为有利,但是,在使用“白脸”与“黑脸”战术时,却反而以在对方的阵营中进行谈判为佳。不管第一位上阵的谈判者用什么方式向对方“挑战”,如果谈判是在对方的阵营中进行的话,基于一种“反正这儿是我的地盘”的安全感,对方通常不会有过度情绪化的反应。因此,当第二名谈判者出现时,他们的态度自然也不至于过分恶劣了。

相反地,若谈判是在自己的地盘进行,而对方又被第一位上阵的谈判者激怒了的话,便很可能拒绝再度前来,或者干脆提出改换谈判地点的要求。一旦谈判地点变更,对方便可能因此而摆脱掉上回谈判所带来的不悦,重新振奋起来,以高昂的斗志再度面对你的挑战。果真如此,那么“白脸”与“黑脸”战术的效果就要大打折扣了。

“白脸”与“黑脸”战术的功效是源自第一位谈判者与第二谈判者的“联线作业”上。第二位谈判者就是要利用 对方对第一位谈判者所产生的不良印象,继续其“承前启后”的工作。第一位谈判的“表演”若未成功,第二位谈判者自然也就没戏可唱了。

四、“转折”为先

“不过……”这个“不过”,是经常被使用的一种说话技巧。有一位著名的电视节目主持人在访问某位特别来宾时,就巧妙地运用了这种技巧。“我想你一定不喜欢被问及有关私生活的情形,不过……”。这个“不过,等于一种警告,警告特别来宾”,“虽然你不喜欢”,“不过我还是要……”。在日常用语中,与“不过”同义的,还有“但是”、“然而”、“虽然如此”等等,以这些转折词做为提出质问时的“前导”,会使对方较容易作答,而且又不致引起其反感。

“不过……”具有诱导对方回答问题的作用。前面所说的那位主持人,接着便这么问道:“不过,在电视机前面的观众,都热切地的希望能更进一步的了解有关你私生活的情形,所以……”。被如此一问,特别来宾即使不想回答,也难以拒绝了。

1. 缓和紧张气氛

在谈判时,当问题本身颇为复杂,叫人难以启口,但却又非问不可时,通常便得使用“缓动”的技巧。说话的缓动技巧,具有防止对方发怒,使谈判得以顺利进行的作用。

在谈判过程中,我们有时难免会变得情绪化,有时则不得不提出某些涉及人身攻击的问题,有时又不可避免地必须与曾是你手下败将的谈判对手再度会面。在这样的情况下,你应该如何处置呢?

这里举个例子说明。假设你现在的谈判对手,在不久之前,才和你谈过一件有关土地买卖的问题,当时对方觉得他所提出的价格非常合理,但事后却愈想愈不对,愈想愈觉得价格太低,自己吃了个大亏。在这种情况下,当这位谈判对手再度与你面对面,讨论另一件有关土地买卖的问题时,必然是心不平、气不和的。所以,不论你开出的价格再怎么合理,对方一定不肯轻易地同意。他之所以不肯同意,并非价格合不合理的问题,而是他已打定了主意,要以更高的价格把土地卖出,以弥补上一次的损失。

类似这样的例子经常发生。所以,当你发现眼前的谈判对手对你心存不平时,就不得不慎重处理,小心应付。而化干戈为玉帛的最好方式,便是一开始便诚恳、开门见山地向对方提出解释,以消除其蓄积于心中的不满与怨气,让一切能重新开始。

也许你可以这么说:“上一次土地买卖的事已经过去了,现在想来,我确实有些抱歉,不过……”。接着便要设法让对方明白,心中也不再怨恨不平,谈判便可以顺利地进行了。这就是所谓说话的缓动技巧。

2. 话中插话

“话中插话”的说话缓动技巧,具有改变整个谈判情势的力量。

若男曾承办过一件已经由法院判定的诉讼案件。但谈判双方对于法院裁决的有效性却还有所争议,而经过数次的讨论,仍无具体结果。不过,若男已看出对方的信心有了些细微的动摇迹象。

法院判决的有效与否,对谈判结果具有重大的影响。因此,虽然对方觉得此一议题已无再谈下去的必要,但若男仍旧再三地使用“话中插话”的缓动技巧,努力地把话题拉回判决有效与否的问题上。若男一再告诉对方“虽然我们已就法院判决的问题充分地讨论过,再重新提出的话,确实是有些煞风景。不

过……”，接着便说明自己对判决的看法。就这样，一有机会，若男便反复陈述对法院判决的看法。最后，对方的信心终于完全动摇，而反过来接受若男的主张了。

五、文件战术

一家金融公司举行董事会议，十二名董事围坐在椭圆型的会议桌前激烈地讨论着。有十一名董事面前摆着纸和笔，而另外的一位呢？除了纸笔外，还堆满了一叠叠的文件资料，每一叠几乎都厚达十公分。董事们对该次会议的中心议题——有关公司经营方针的变更，均踊跃发言，各抒己见，一时之间，争论四起，难达结论。在混乱当中，那位携带了大批文件资料的董事，却一直保持沉默，而每一位起来发言的董事，都会不约而同地以充满敬畏的眼光，向那堆文件资料行注目礼。待在座人士都发言过后，主席遂请那名似乎是有备而来的董事说几句话。只见这位董事站起来，随手拿起最上面的一叠资料，简要地说了几句话，便又坐了下来。之后，经过一番简短的讨论，十一名董事均认为那最后发言的董事“言之有理”，而一致同意他的意见，纷乱而冗长的争论遂告结束。

散会之后，主席赶忙过来与这位一锤定音的董事握手，感谢他所提供的宝贵意见，同时也对其为收集资料所下的工夫表示敬意。

“什么？这些文件资料和今天开的会根本是两回事嘛！这些东西是秘书整理出来的，先交给我看看，如果没有保存的必要，就要烧毁了。而我正打算开完会便外出度假，所以顺便把它们也带到了会场。至于我发表意见时手上拿的字条，不过是刚刚边听各位发言边随手记下的摘要。老实说，对这一次的会议，我事前根本就没做什么准备。”

这位被“误解”了的董事做了如此解释。

任何事情，都不能光看表面。平常的董事会议，除了纸笔之外，大家什么也不带。而这一回，突然出现了一名携带了大堆资料与会的董事，除令在座人士惊讶之余，自然也会叫人联想到——他带了这么多参考资料出席会议，想必在事前已做了充分地准备。正因为有这种联想，所以，不论这位董事说了些什么，都会使大家觉得“有份量”、“言之有理”，从而毫无异议地采纳了。

与开会不同的是，在谈判时若要使用“文件战术”，那么，你所携带的“工具”，也就是各种文件资料，一定要与谈判本身有关。如果你带了大批与谈判无关的资料前去谈判，想“混”的话，一旦被发现，谈判信用便将破产，而前面已再三强调过，谈判信用一旦失去，便将再难挽回，也无法弥补了。因此，在谈判时，你必须千万小心，绝对不要为图一时之便，而犯下招致“信用破产”的错误，这是谈判的原则。

参加任何谈判，都要留意自己所使用的战术或技巧是否适用于谈判的内容，这是非常重要的。所使用的战术或技巧要是不够高明、不适合于谈判内容，都将使谈判难以顺利地展开。

“文件战术”的效果，多半产生在谈判一开始，也就是双方隔着谈判桌一坐下来时。为什么呢？试想，如果等谈判已进行至某一阶段，才突然搬出大批文件资料的话，对方能不起疑吗？携带大堆文件资料前往谈判的目的，是要让对方知道自己事前的准备有多么周到，对谈判内容的了解又是何等的深入。但如果中途才搬出大批文件资料，对方就不会如此认为了。

其次要注意的是，一旦采用了“文件战术”，就要有始有终，在每一次的谈判中，都不要忘了把所有的文件资料带在身边，否则，将会引起对方的怀疑，甚至蔑视。如果有可以不再携带文件资料的理由，则要向对方详细说明，使其了解。

当谈判已进行至某一阶段，所有重要的问题均已谈妥，仅仅剩下二三个次要问题时，就可以结束你的“文件战术”了。不过，在撤走所有的文件资料之前，还是有必要向对方提出说明“重要的问题都谈过了”！这些资料已经用不着了”，以免令人起疑。还有，如要谈判场所改变，使你不方便携带大批文件资料前往时，也必须向对方照会一声“那些东西实在太笨重了，带起来不方便”。总之，当你觉得再也没有必要使用“文件战术”时，不管理由为何，最重要的，是不要使对方心生疑窦。

谈判自然是以在自己的“地盘”上举行较为有利。但是，有时候，却又不得不深入虎穴，到对方的阵营中展开谈判。

若是到对方的阵营中谈判时，就不得不考虑文件资料的携带问题。搭乘公共汽车不便携带大批文件资料，乘坐计程车，也有遗失之虞。而当对方见到你费尽千辛万苦，“搬”来了堆起来有如一座小山似的文件资料时，头一个想到的便是——这一定是用“文件战术”来对付我了。

所以，在对方的阵营中谈判时，除了必要的，以及在谈判中将使用到的文件资料外，最好什么都不要携带。这么做，除了乐得轻松以及不致让对方起疑

外,对信用的提升,也有无形的帮助。

而信用,正是谈判成功的关键所在。

六、期限效果

从统计数字来看,我们发现,有很多谈判,尤其较复杂的谈判,都是在谈判斯限即将截止前才达成协议的。不过,未设定期限的谈判也为数不少。

谈判若设有期限,那么,除非期限已到,不然的话,谈判者是不会感觉到什么压力存在的;所谓“不见棺材不掉泪”就是这种道理。

譬如,人平常都不怕死,虽明知每一个人终将难逃一死,但总觉那还是“遥遥无期”的事。然而,若有一天,医生突然宣布,你只有一个月好活了,这样的打击,是谁可以忍受的呢?

由此可见,当谈判的期限愈接近,双方的不安与焦虑感便会日益扩大,而这种不安与焦虑,在谈判终止的那一天,那一时刻,将会达到顶点——这也正是运用谈判技巧的最佳时机。

还记得美国总统卡特在戴维营与埃及前总统沙达特、以色列前首相比金所举行的长达十二天的会议吗?此一首脑会议的目的,是想解决以、埃之间对立三十年来的一切悬而未决的问题。这些问题十分复杂,因此谈判从一开始便进行得非常缓慢,经常中断,没有人有把握能谈出什么结果来。于是,主事者便不得不为谈判设定一个期限——就在下个礼拜天。果然,随着截止期限一天天的接近,总算有一些问题获得了解决。而就在礼拜天将到前的一两天,谈判的气氛突然变得前所未有地顺利,更多的问题迎刃而解,以、埃双方也达成了最后的协议。

在如此重大谈判的过程中,谈判的“截止期限”依然能产生令人惊异的效果,所以,如果你也能将此心理运用在各种谈判中,自然也可获得预期的效果。

美国西部一名牛仔闯入酒店喝酒,几杯黄汤下肚之后,便开始乱搞,把酒店整得一塌糊涂。这还不算,到后来,他居然又掏出手枪朝着天花板乱射,甚至对酒店中的客人。就在大伙儿一筹莫展之际,酒店老板——一个瘦小而温和的好人,突然一步步的走到那牛仔身边,命令他道:“我给你五分钟,限你在五分钟之内离开此地。”而出乎意料之外的是,这名牛仔真的乖乖收起手枪,握着酒瓶,踏着醉步离开酒店,扬长而去了。惊魂未定,有人问老板“那名流氓如果不肯走,那你该怎么办?”老板回答:“很简单,再延长期限,多给他一些时间不就好了。”

以上的故事只能证明酒店老板的“运气不错”,但是,在谈判中,这位老板的行为却大有参考的价值。为了能使谈判的“限期完成”发挥其应有的效果,对于谈判截止前可能发生的一切,谈判者都必须负起责任来,这就是“设限”所应具备的前提条件。只有在有新的状况发生或理由充足的情况下,才能“延长期限”。如果对方认为你是个不遵守既定期限的人,或者你会有过随意延长期限的“前科”的话,那么,所谓“设限”,对谈判对手就发挥不了什么作用。即使期限已到,也不会有人感觉到不安与焦虑,因为他们早已算准了你“不把期限当作一回事”。

你的谈判对手或许会在有意无意中透露一个“截止谈判”的期限来,譬如“我必须在一个小时内赶到机场”、“再过一个小时,我得去参加一个重要的会议”,这样的“自我设限”,不正给了你可乘之机吗?。在这种情况下,你只须慢慢地等,等着那“最后一刻”的到来便行了。当距离飞机起飞或开会的时间愈来愈近,对方的紧张不安想必也愈来愈严重,甚至巴不得双方就在一秒钟内达成协议。此时此刻,你就可以慢条斯理地提出种种要求“怎么样呢?我觉得我的提议相当公平,就等你点个头了,只要你答应,不就可以放心地去办下一件事了!”由于时间迫切,对方很可能便勉为其难地同意你的提议,不敢有任何异议。

以上所举的,是谈判对手为自己设定了一个不利于己的期限的例子。这也是想同时提醒你,千万不要犯了相同的错误。这种错误,是绝对不会发生在一名谈判高手身上的。

在谈判时,不论提出“截止期限”要求的是哪一方,期限一旦决定,就不可轻易更改。所以,无论如何,你都必须倾注全力,在期限内完成所有准备工作,以免受到期限的压力。如果对方提出了不合理的期限,只要你抗议,期限即可获得延长。不过,若对方拒绝了你延长期限的提议,或者自认为所设定的期限相当合理的话,那就麻烦了。在这种情况下,你唯一能做的,就是加倍努力,收集资料,拟定策略,如果还一味地因对方的“不讲理”而生气,以致浪费了原本有限的时间,这就落入对方的圈套了。不论你有多少时间,冷静地拟定应付措施、仔细地检查对策,才是最聪明的做法。

譬如你想购买一批不动产,而对方只给了你十天的时间,要你在十天内决定是否以其所开出的价钱买下这批不动产。这时,你就应该先从各种不同的角度来检查对方的提议。如果觉得价钱不甚合理,最好能在期限截止前,尽早向对方说明你的看法。可能的话,还可以依照自己的意愿,再重新订立一个期

限，这么做，将使你免于成为对所设定的期限下的牺牲品。

七、调整议题

有一回，我乘坐卡车通过一条蜿蜒曲折的道路。路上的急斜坡很多，上上下下，下下上上，使得坐在助手座位的我看得心惊胆跳，直冒冷汗。然而，卡车司机的换档技术着实巧妙到了极点。他似乎完全是凭着直觉换档的，上坡时速度并没有减慢，而下坡时，也不至于急速的往前猛冲。总之，坐在车上的人始终是平平稳稳的，没有半点不舒服的感觉。

那么，谈判中的所谓“换档”又是什么呢？谈判中的所谓“换档”，就是在谈判进行时设法改变中心议题。而“换档”的技术如能象那位卡车司机那般的娴熟，那么，不管任何谈判，主导权都将操纵在你手中。

苏联的谈判专家便是“换档”的能手。在限制武器的谈判中，他们便一再使出以改变、转移论点的“换档”技术，纵横全场。

以限制武器谈判来说，美、苏双方都急欲达成限制武器的协议，也就是说，不管谈判遭遇到何种困难，还是必须坐在谈判桌前，继续讨论，直到有了结果为止。事实上，许多谈判，如公司、政府、自治团体以及各种工会间的谈判也是如此。即使谈判无法获得一致协议，因而演变到怠工、罢工等最坏的状况，双方仍须继续努力，寻求一合理的解决方式。总之，就算是谈判一度中止了，双方还得再坐上谈判桌。假设你代表资方，那么，对于劳方接二连三提出工资问题、医疗问题，乃至休假问题——这就是一种“换档”，随时改变议题的技术——，或许会感到不满，穷于应付。然而，为了顾全大局，无论如何，你都必须做到“使谈判继续下去”的基本要求。

有时候，谈判双方或单方会急欲获得某种程度的协议。譬如，你想买进对方所持有的某种颇具影响力的资产（公司、专利、土地、名画、钻石、古董或马匹等等），那么，为了使“换档”的技术在谈判中发挥效果，最重要的，就是不让对方察觉到你的意图。你可以顾左右而言他，可以装作漠不关心的样子，也可以声东击西。总之，如果被对方察觉到你“购买欲极强”的意图，他必然会想尽办法来对付你，使你难遂所愿。

对方如果有意中止谈判，便不可能眼睁睁地听任你采取随意改变话题的“换档”技术，除非此一话题他甚感兴趣，或者对谈判本身非常重要。当然，如果你的谈判对手是个经验不足或缺乏动力的人，那就另当别论了。

在非重要的谈判中，当你想改变话题时，应事先向对方说明之所以改变话题的理由，以取得其谅解，进而毫无异议地接受你的提议。

我曾经参加过一件牵涉极为复杂的谈判，其内容大多有关证券与不动产，也有一部分涉及信托财产的文字解释。为了掌握谈判的主导权，从谈判一开始，我便充分地运用“换档”的技术，从价格查估问题到文字解释问题，再从文字解释问题到信用问题，如此反反复复，随心所欲地转换议题。不过，在每一次转换议题之前，我总会事先说明之所以转换的理由，以取得对方的谅解。就这样，对方终于拖进了“换档”技术的迷途中，而退至防卫线上。

在谈判中，对方一旦退至防卫线上，你便等于向前迈进了一大步，取得优势了。

八、打破僵局

谈判的内容通常牵连甚广，不只是单纯的一项或两项。在有些大型的谈判中，最高纪录的议题便多达七十项。当谈判内容包含多项主题时，可能有某些项目已谈出结果，某些项目却始终无法达成协议。这时候，你可以这么“鼓励”对方，“看，许多问题都已解决，现在就剩这些了。如果不一并解决的话，那不就太可惜了吗？”

这就是一种用来打开谈判僵局的说法，它看来虽稀松平常，实则却能发挥莫大的效用，所以值得作为谈判的利器，广泛地使用。

牵涉多项讨论主题的谈判，更要特别留意议题的重要性及优先顺序。譬如，在一场包含六项议题的谈判中，有四项为重要议题，另两项则不甚重要。而假设四项重要议题中已有三项获得协议，只剩下一项重要议题和两项小问题，那么，为了能一举使这些议题也获得解决，你可以这么告诉对方：“四个难题已解决了三个，剩下的一个如果也能一并解决的话，其他的小问题就好办了。让我们再继续努力，好好讨论讨论唯一的难题吧！如果就这么放弃，大家都会觉得遗憾呀！听你这么一说，对方多半会点头，同意继续谈判。

当第四个重要议题也获得了解决时，你不妨再重复一遍上述的说法，使谈判得以圆满地结束。

打开谈判僵局的方法，除了上述“只剩下一小部分，放弃了多可惜！”、“已经解决了这么多问题，让我们再继续努力吧！”等说话的技巧外，尚有其他多种做法。不过，无论所使用的是哪一种方法，最重要的，

是要设法借着已获一致协议的事项作为跳板，以达到最后的目的。

九、声东击西

这一策略在于把对方的注意力集中在我方不甚感兴趣的问题上，使对方增加满足感。

具体的运用方法是，如果我方认为对方最注重的是价格，而我方关心的是交货时间，那么我们进攻的方向，可以是付款条件问题，这样就可以将对方从两个主要议题上引开。

这种策略如果能够运用得熟练，对方是很难反攻的。它可以成为影响谈判的积极因素，而不必负担任何风险。

十、金蝉脱壳

当谈判人员发觉他正被迫作出远非他能接受的让步时，他会声明没有被授予达成这种协议的权力。

这通常是谈判人员抵抗到最后时刻而亮出的一张“王牌”。在这时，双方都很清楚，这是为了不使谈判破裂。

然而，如果用直接了当的方式使用“职权有限”，这个策略还是有危险性的。因为，为使谈判得以顺利进行，就要求双方共同以适当的速度朝着预期的方向努力，要求共同交换条件，共同得到满足，共同做出让步。如果一没有足够的权力，那么就会出现新的问题，若是一方认为可能会面临到，即无论与对方的谈判人员达成什么样的谅解，都不会被他的老板认可。其结果，一方会不得不做出进一步的让步。

某一方提出“职权有限”，对双方来说都是不利的。它破坏也干涉了另一方让步的速度和方式，削弱了自己获取利益的可能，使任何谈判都更趋复杂化。

如果一方真是“权力有限”，则会降低谈判的效率。如果一方蓄意采取这一策略来愚弄对方，那么，它不但具有许多不利之处，而且这种人为障碍很可能被发现，而使自己受损。

一方如果怕对方使出这一招，最好在谈判开始时就弄清楚。在谈判的目标、计划和进度已经明确，亮底牌阶段即将完成之前，谈判人员的个性已初步掌握之后，可首先提出一个这样的问题：“你有最后决定的权力吗？”

谈判进入中期阶段后，如要某一方的权力确实有限了，那么，另一方应该施加各种影响，争取在他的权力范围内成交。权力有限的一方应该利用电话、传真机和其他设施，与老板取得联系，解决因“职权有限”而造成的问题。

十一、欲擒故纵

在一个由两人组成的谈判小组中，其中一个成员在谈判的初期阶段起主导作用，另一个人在结尾阶段扮演主角。

这样做的好处，在于洽谈开始时，小组某一成员（硬派）则保持沉默，寻找解决问题的办法，然后建议作出让步。这当然须在不会损害第一个主人的“面子”的原则下。

这样做的不利之处，在于使谈判工作更加复杂化。因为按上述做法行事，两个谈判人员要密切配合，这是很费力的事情。

这个策略是很难对付的。相应的反措施是：首先，另一方应该放慢让步速度，不要很快就在持强硬态度的人面前让步。但是，当持温和态度的人上场演主角时，若要使对方做出过分的让步是很困难的。

十二、扮猪吃虎

“为什么”是一句探求原因的问题，甚至有时是在一方说明原因后的进一步探求。比如下列的对话：

“我最多只能出十万元。”

“为何如此？”

“如果再多出，就无利可图了。”

“为什么？”

如此等等。

这种使用“为什么”的提问方式，在交涉阶段初期有积极作用，它可以帮助我们了解对方是如何真正评价事物的。

同时，这也是我们在某一阶段提出的一系列问题中的一部分问题。

对于这一策略的反措施是，对对方的疑问“为什么”只提供最简要的情况，在直接答案后面不做详细的解释。不过要注意，在交涉初期阶段，对方有权迫使我们回答对他们有益的情况。

要是对方过于频繁地发问“为什么”，比如，在我们试图提出新的建议和准备让步的时候，对方就无理要求针对所有细节都加以说明，我们就可以开始进行反击。

十三、缓兵之计

谈判进行了一段时间以后，可以休息五至十分钟。在休息期间，让双方走出会谈大厅，回顾一下谈判的进展情况，重新考虑自己，或者让头脑清醒一下

再进入洽谈,这些都是有必要的。

一般情况下,休息的建议是会得到对方积极响应的。休息不仅有利于自己一方,对双方,对共同合作也十分有益。

休息是有积极意义的。它使双方有机会重新计划甚至提出新的构想和方案,可以使双方在新的气氛下再聚一堂,使精力和注意力再度集中起来。

有人担心休息会有消极作用,担心会破坏刚才的谈判气势,会使良好有效的谈判气氛受到干扰,或者会给对方改变方针的机会。实际上,这种担心是多余的。

其次,应安排休息的程序。

(1)一方面说明休息的必要性。比如:“我想,如果现在休息一下,可能有利于我们双方好好地谈判……”。

(2)简单总结一下刚才进展情况,并且提出新的建议。比如:“我们已经谋求出可以解决价格与折扣问题的方法。我建议现在大家想想是否还有别的解决途径……。”

(3)确定休息的时间。比如:“十五分钟够不够?”

(4)避免提出新议题。如果对方想提出新的议题来讨论,要求他在休息后再说。在需要休息的时候,不要让对方有产生讨论新议题的机会。

在休息期间,我方要考虑的问题应该是明确的。应研究怎样进行下一阶段的谈判,归纳一下正在讨论的问题,检查我方小组的工作情况或者对以下的谈判提出一些新的构想。同时要考虑怎样重新开谈,考虑往下的洽谈方案和如何做开场陈述。最好能带着新的建议重新步入谈判大厅。

休息是一种有很大潜在影响的策略,适当地运用这一技巧,可以帮助我们达到共同获利的目的。

十四、草船借箭

采取“假定……将会”的策略,目的是使谈判的形式不拘泥于固定的模式。比如,在谈判中,不断地提出如下种种问题:“如果我再增加一倍的定货,价格会便宜一点吗?”

“如果我们自己检验产品质量,你们在技术上会有什么新的要求吗?”

在试探和提议阶段,这种发问的方法,不失为一种积极的方式,它将有助于双方为了共同的利益而选择最佳的成交途径。

然而,如果谈判已十分深入,再运用这个策略只能引起分歧。如果双方已经为报价做了许多准备,甚至已经在讨价还价了,而在这时,对方突然说:“如果我对报价做些重大的修改,会怎么样?”这样就可能损于已形成的合作气氛。

因此,“假定……将会”这个策略,用在谈判开始时的一般性探底阶段,较为有效。

十五、赤子之心

从字面上讲,这句话的意思是愿意向对方提供全部情况。实际上,完全把自己暴露给对方是不可能的。因为我们既无此高超的表达能力,也不可能诚实到把自己的全部情况告诉对方的地步。人们总有一些不愿意和不可能全部告诉别人的事情。

因此,我们讲的“赤子之心”是指向对方透露90%的情况。

有些人认为,在谈判过程中,毫无保留无异于“自杀”。事实却不是如此,这离“自杀”还远着呢!

有的谈判人员的性格特别直爽和坦率。他们不但有与对方达成协议的能力,还能够不断地为对方提供情况,提出建设性意见。这种性格很值得奖励,它能使对方与我方积极配合。

因此,如果能够把“赤子之心”和“达成协议”的其他技巧联系起来使用,并使其发挥作用,这对双方都是有利的。

十六、走为上策

当谈判人员特别是谈判小组领导人对于谈判桌上的进展不满意时,常常使用“脱离现场”这种策略。它经常是谈判陷入僵局或无法继续下去的时候使用的一种策略。

当谈判小组长认为,双方需要在某种新环境中非正式地见面,用以鼓励为谈判建立一种信任和坦率的气氛的时候,也要采用这种策略。

众所周知,“交际场所”里充满了愉快的气氛。英国人到“绅士俱乐部”,芬兰人去蒸气浴室,而日本人则在公众澡堂。

这种策略,对于双方重新建立一种合作精神是十分有帮助的,如果有足够时间、机会和新的建议,它能使大家意见合一。这个策略的价值在于:避开正式的谈判场所,把谈判转到轻松的环境中。当然,如果把全部谈判都搬到俱乐部来进行,也是不合宜的,

但只要小心谨慎,这不失为一个有效的策略。

十七、杠杆作用

在商业上,leverage 指的是运用你实际拥有的

资产，获得大量利益的能力。例如，一家拥有 leveraged 股票，符合杠杆作用的特别股。意思指的是，股东运用借来的资金来增强企业的获得利能力。它所以称做"leveraged stock"，因为此借贷增加了公司的资本，但是并没有增加享有公司资产所有权、参与公司经营的人数。所以，在理论上，此等股票更具价值，因为，同样的公司资产所有人（人数不增加）现在比起刚投资 时拥有更多的钱可运用。同样，leverage 指的是投机者运用利用投资的活动。投机者借钱（杠杆作用）投资于股票或商品市场。他们运用借来的资金加上原本的现金，所以他们能买更多的股份或更多的契约，因此他们的盈余也会更大。很自然的，使用财务杠杆作用的投机者所冒的风险也相对地增加，要获得更大的投资收益，便需冒更大的风险，这是无可避免的。

运用借来的资金来赚取更大利润，提升事业成功，是一位重要企业家经营致富故事的一部分，从亚里士多德·欧纳西斯运用借贷融资购得第一艘货船，至威廉·柴肯道夫那有名的纽约房地产大亨，利用财务杠杆作用，经由无数的抵押贷款，使自己成为亿万富翁。行业或有不同，但是财务杠杆作用的运用是持续、经常的；投机者缴一笔小额的现金取得资产（如购买股票）拥有权，然后找人再融资。投机者的收入，除了抵偿借款利息仍有盈余，而且仍具有资产控制权。他再以利润购进更多的新资产。同样的游戏一再重复不已。

在每个例子里，财务杠杆作用的成功运用者，获得的利益要远大于仅能运用自己的原有投资资本。

同样的原理也可用于谈判世界，如果你技巧地运用你的长处，你所得到的利益会大得令你惊奇。

1. 谈判时杠杆作用的秘密

一位英国商人很不幸地欠了一位放高利贷者一大笔钱，但自己无法还清他的借贷。这意味着不仅他将破产而且他必须长期孤独地被关在地方债务人监狱，然而，高利贷者提供了另一解决方法。他建议，如果此商人愿意把他漂亮的年轻女儿嫁给他，一笔勾销，以作回报。

该放高利贷者既老又丑，而且声名狼籍。商人以及女儿对这建议都很吃惊。不过此放高利贷者是个狡猾人士。他建议唯一公平解决途径是让命运做决定，他提出了以下的建议。他在一个空袋子里摆入两颗鹅卵石，一颗是白的，一颗是黑的。商人的女儿必须伸手入袋取一鹅卵石。若她先摸中黑鹅卵石的话，就必须嫁给他，而债务也算偿清了。若她不选一颗鹅卵石的话，那么就没什么可谈的了，她的父亲必须关在债务人监狱。

商人以及他的女儿，不得已只好同意。放高利贷者弯下身拾取两颗鹅卵石，放入空袋。商人的女儿用眼角钭视到此狡猾的老头儿选了两颗黑鹅卵石，似乎她命运已经判定了。

你不得不同意，她似乎没有强大的谈判态势可言。的确，放高利贷者的行为极不道德，但是假如她说穿他的伎俩，采取强硬立场，那么他的父亲必进监狱。如果她不揭穿他而选了一鹅石的话。她必须嫁给这位丑陋的放高利贷者。

很明显地，此时正是运用杠杆作用的时机。

故事中的女孩子不但人美，也很聪明，她了解自己，也了解她的对手。她知道她的对手是一位不择手段的狡猾者。她也知道根本不可能与他面对面地较量机智，最终解决之道必须由她扮演甜美可爱、天真浪漫的少女的角色。

了解对策之后，她把手伸入袋子，取一鹅卵石，不过在将可判定颜色之前，她假装笨拙地摸石取石，结果失误，鹅卵石掉到了路上，很快地与路上其他的鹅卵石混在一起，无法辨别。"哦！糟糕，"女孩惊呼，继而说道："我怎么这么不小心，不过没有关系，先生，我们只要看看在你袋子里所留下的鹅卵石是什么颜色，便可知道我所选的鹅卵石的颜色了。"

仔细地衡量相关因素之后，决定好策略，女该运用谈判使自己赢得有利的位置。在替该老人安排好谈判舞台之后，她揭穿了高利贷者不道德的行径。结果可以和她已偿清债务的父亲回家。故事中的女孩成功了。因为她在判定比赛规则对她不利的情况下巧妙地利用游戏规则。简单地说，女孩的远见使她能转劣势为优势。

这又得回到我们在第一章所阐述的要点。要成为成功者，就必须了解自己的个性和自我的长处及弱点。忠实地自我评估是成功运用杠杆作用的关键。而忠实的自我评估的关键是流行于中世纪哲学家的一句警语：简单地说就是"拥有好的人生。如何在不利、无奈的情况下求得好结果，好好地去做非做不可的事是件值得嘉许的好事。"

其意味着，如果你有某一个性，承认它，运用它为你谋利。

几年以前，商业界震惊于一位名叫葛林·特纳的推销术。此光芒四射的特纳很快地便建立了自己的大事业——他命名为"敢于成为大人物"的组织。在此组织内，他运用他所发展的销售技巧教导其他

的人相信自我，激发他们赚大钱的抱负。

特纳先生刚开始著名的事业时，充当挨户推销裁缝机的销售员。对一位挨户访问的销售员来说。刚开始时他有一项严重的障碍——他有着很明显的兔唇。很快地他便利用此障碍，使其成为他的销售噱头的一部分。他对他的顾客说道：“我注意到你在看我的兔唇，女士。哈！这只是我今早特别装上的东西，目的是让你这样漂亮的女士会注意到我。”特纳先生很明显地是位很成功的推销员。虽然他的货品改变，可是他的推销方法不变，他同时推销、贩卖自己和各种货品——兔唇和任何产品。

杠杆作用运用另一部分是使你的努力达到极点，不要把努力浪费在无效的开始行动上。很多谋职之人在开始追寻之时便已浪费过多精力，他们的履历表记载了太多与所谋职位不吻合、不相关的资料，在谈判时不害怕成为你自己资料的主编者，精确选择有用资料，去除无用资料。谈判过程就是沟通过程，堆积不相干、误导的因素，只会混淆主要问题而已，毫无益处。

2．编写履历表运用杠杆作用

一位从事多年教学工作的老师，决定改行从商。他是个有效率的老师、数学家，是个足智多谋的人。对任何公司都是有用的人才。可是没人愿意给他机会。要不了多久，这位教师便明白了解他的方法不对，所以改变了处理方法，很显然他成为好老师的技巧可运用于商业界，可是他将来的雇主不这么想。这位教师是位助理校长。在他教书的小镇，此一职位是正式的。他以履历表篇幅的百分之九十论述了这一职务及所做的领导工作。他详尽说明他和学校学生社团、雇员及供应商的交往，以便观看履历表的人自己下结论。

运用此新方法一个月之后，他获得了工作，他运用自己拥有的一些长处和经验为自己谋得想要的职位，企业界对教师有些偏见，他则以不会引起那偏见的方式推销自己。那位教师现在在一家大饮料公司工作，工作表现良好。如果应聘时他让此家公司仅以表面价值评估他的话，他就不可能得此机会。

3．杠杆作用和分析

为了要运用你的长处为自己谋利，道德必须将它们孤立分离起来，确定它们是什么。

让我们假定你在谈判购屋事宜。你要买的房子并不是处在最佳位置，屋价早已反应出此点，可是你认为还是可以做成对己更为有利的交易。你知道还有其他的人对此房子有兴趣，可是你觉得你的立场独特。你想买此栋房子，不是做住宅，而是一项投资——此投资是你的会计师极力向你推荐的，因为你需要减税。没错，购房做住宅的买主，对卖价也和你一样感兴趣，不过他们会对其他的考虑更感兴趣——像地板的美观、墙壁、油漆颜色和其他项目。

而且你知道这栋房子是以抵押品给与融资的——每年不只是要支付利息，而且要分期发还本金，直到抵押品到期。像这样的抵押品对绝大多数的住宅买主来说，都没有什么用的。另一方面，这种抵押品对你将是有用的。在售卖房子时一并让与给你，那将对人更有裨益。基于此点交易的进行速度大为增快。

你把这些有力的论点带到你的谈判中，此屋的屋主想要退休了，所以希望尽快成交。然而，像绝大多数的屋主一样，他对自己的房子很有情感，认为它们的价值不止于此。你所开的价少几千元。你告诉他你想符合他的叫价，不过你计算了使房子恢复良好状况所需的整修费，故而你开的价钱要比他的叫价少了几千元。你所做的是件公平的事。采取了折衷办法。接着你很快地结束讨论，告诉他很自然地他需要一些时间考虑你的提议，灌输整修费用的念头到房主的脑海里，你让他耽心其他买主是否能出更好的价钱。房主现在对他的房子的真正价值也不敢确定了。结果可能是你会接到电话，那房主接受了你所出的价钱。

4．借力使力是公平的

柔道策略是谈判技巧一种，也是杠杆作用的运用。它是运用你的敌人的力量来为自己谋利，简而言之，它意指面对强大的对手要获得自己所想的时，不要与他硬碰硬。就像老练的斗牛士，诱使斗牛往你的方向冲来。不过在双方即将撞击的一刻，巧妙地闪到一边，利用你对手（牛）的加速度。

如果你与咆哮、谩骂、具攻击性的对手进行谈判时，最简单的方法是运用柔道策略。这些人，不管是什么原因，总是想要跟人决一雌雄，而他们的谈话充满攻击性，过于坚持自己看法，惹人不快。好像他控制了谈话是件了不得的事。

对付这种人最不明智的做法便是和他具同样攻击性的策略。此种处理方法的结果是不快的情绪、升高的积压，或者是更糟。处理此情况的的最好方法是运用对手的力量对待他自己。不要气恼，只要平心静气地告诉他“史密斯先生，我向你保证，我来这里是做生意，不是来跟你决一雌雄。我想我有些重要事要做。我也知道你有不爱浪费时间的美誉。我们为什么

不先达成协议,然后,如果愿意的话,再决一胜负不迟。”

由于你的忍辱负重,你会让你所讨厌的、具攻击性的对手去除敌意,如果他诚心谈判 ,你们能平心静气谈生意的。不要忘了,许多人相信致胜之道是采取强悍姿态使敌人畏惧。事实上攻击性行为可能只是装出来的。不过不管怎样,你的处理方法是先站稳自己立场,表现出自我来。记住,没有任何交易是值得你失去自我尊严的。

5. 杠杆作用的实例

运用杠杆作用做生意:一个年轻的管理顾问,想要与处理新环境法事宜的公家机关达成交易,不过一直很艰辛。此年轻人给人的印象很好,人也机警、老练,不过每次他都被拒绝了。“我很抱歉,不过我们仅和有声誉的公司进行交易。”经过几次令人失望的谈判之后,他决定运用杠杆作用,去除反对的方法。

“史密斯先生,我能了解你们的政策,我也确信如果我和你异地而处的话,我也会使用同一政策,不过我想提出的是,没有一家你可雇用的顾问公司在这计划上可以提出和我一样好的服务,我这么说是有原因的。这是崭新的领域,我的学位是全国有的五十六个学位之一。如果你看了州委员会写给我有关博士论文的信,你会了解到,虽然我年纪还轻,我的确写了一本有关此领域的专业用书。”

此顾问明白,规则是可以打破的。而他有足够的智慧了解如何运用自己的长处为己谋利。

运用杠杆作用克服敌意:销售员泰德·夫曼前往一家大制药厂做一年一度的造访,去年他卖电脑记帐系统给这公司,今年他前往商谈系统现代化的问题,当他一走进这家公司,所面对的却是充满敌意的部门经理。泰德并没有采取以敌意对抗的方式,他耐心让经理发泄了一番。然后对他所受到的待遇表示惊讶,他随即打开他的资料夹,展现电脑订单的客户资料,

“先生,记录中没有一件顾客抱怨事件,我不知到底是怎么一回事,麻烦您告诉我好吗?”部门经理接着解释事情原委,新购的机器照理说是应该增加记帐效率百分之五十才对,可是结果并非如此。这些昂贵的新机器实际上比起原来老式的人工处理方式还要缺乏效率,也比旧机器不耐用,至少旧机器不需要销售员的频繁造访。泰德听完后感觉困难,要求经理允许他看一下他们运用电脑操作的情况。

他不需要观察很久,就已领悟了问题症结所在。这些机器的整个目标是顾客资料必须输入磁带储存,然后帐目资料由键盘按键输入。但是工作员把所有资料都由键盘打入。结果他们把电脑当打字机用了。问题出在,公司所训练的操作人员离职,另有高就。接他们位置的操作员所受的训练不够,由他们再训练出来的操作人员技术更差。泰德给其总公司打了一通电话,解释问题发生的原委,蒙公司允准,待在制药厂三天,彻底训练该制药厂的电脑操作人员。

成效极佳,泰德此行不但让该制药厂另外多购了两架键盘,以及一语言处理系统,更赢得了好感。

所以,泰德对他本身技术知识的自信构成他谈判的力量,终能化敌为友。

运用杠杆作用克服情绪:巴伯·布兰克最近的离婚让他觉得难受;对于他太太的行为他深觉痛苦,故而对于法官判决的赡养费和子女生活费百般刁难。法官是位经验丰富的老手,他问巴伯:“我知道你对前妻颇不谅解。但是让我问你,你对孩子的福利关心吗?”巴伯说他当然关心了。“那么你是否对你前妻提供孩子 良好照顾的能力表示怀疑?”巴伯承认他的前妻是位能干的好母亲。法官接着说:“让我给你看样东西。”他拿出地方报纸的分类广告版,指出帮佣栏。“让我们假设你太太不在场。你是个工作者,所以你无法抽出时间照顾你的三位孩子,你必须请一位保姆、厨子和管家。现在假设你刚刚把这些花费做了一下总计。”巴伯顿觉语塞。他从来不曾如此想过。“还有一件事。你是生意人,你很清楚你付钱请人做事,并不意味着事情一定会被做好。如果你的前妻能承担这些工作的话,你就不用操心了。”巴伯立刻同意按判决的条件付款,而走出法庭,不但不觉得自己打了败仗,反而觉得自己完成了一项精明的交易。

这个例子里的法官运用了常见的杠杆作用,诉诸事实和数字,法官使得巴伯抛弃个人情绪, 以法官的看法看事。

用杠杆作用克服理性:生意人常常认为,绝大多数人都是讲理的。通常,的确如此。然而世上就是有完全不讲理的人,事实上,有些人便能运用他们的不合理性,成功地为自己谋利。七十年代,年轻的职业夫妇喜欢在美国内城购买老式大房子。优点是广大的生活空间、市郊的低税,以及接近城市生活和充沛的资源。

在纽约所谓的“褐石带”,有许多新屋主把他们的房子恢复原来的景观。此意味着修理橡木门,配上橡木和樱木厨柜以及其他木工方面的修护工作。

此趋势的受益者是一位牙买加人士,叫乔治的家具、橱柜木工。不像同时期的美国木工,他是硬木

木工出身的,其制造硬木家具的技巧娴熟无比。结果他一人包揽了许多生意,而且是在他所开出的不二价条件之下成交。

乔治能够在看了要做的工作之后,正确地算出所需成本、时间和材料。他接着坚持一定要先付款。很多新的屋主是年轻的律师,他们的傲气不容许如此的生意安排。他们提出先付清材料款,至于其余款项,他们希望完工后他们认为满意才全部付清。此安排令乔治十分忿怒。"合你们的意,你们对木工懂多少呀! 老兄,没人比老乔治对工作的要求更严格了,包括你。"

乔治接着直截了当地说,他有数以百计的满意顾客的郑重推荐。这所有的顾客都是预先付清款项的。所以,如果你要乔治为你工作,事先付款是条件。令人难以相信的是这些精打细算的律师竟然地经不住都同意了此极不合理的要求。乔治可靠而且技术出众。跟他的不合理打交道,到底还是比雇佣技术不比他出色的木工要合理得多。

当然,乔治并不知道他是在进行谈判,他认为他只是在做合乎公平的正确事情而已。在他的木工生涯开始之时,有一位顾客拒绝付给他钱,从此乔治下定决心,他不容许这样的事再次发生。因为他在某一特殊时期,拥有极特殊技能,故能运用杠杆作用克服阻碍。

6. 巧妙运用杠杆作用

运用杜杆作用使自己占优势是一项强而有力的谈判技巧,就像任何强大的工具一样,必须小心使用。如果你运用杠杆作用为自己取得有利位置时,千万不要滥用你的优势。相反地,你必须在舒适的气氛下达成目标,怀着友善达成协议,将有利于对手和你的态度,去进行谈判。

例如,你在谈判某一房地产的价钱,你知道屋主由于急需,必须卖掉它。近来有关遗产税的说法有新的规定。使得许多人必须变卖拥有的私产来偿清税款。不管怎样,如果像这样的优势被你取得,善用它,可是不要滥用它,当对手觉得自己受屈辱、被玩弄时,谈判便不会有好结果的。纵使达成交易,签定合同之后,你的无情、不圆滑可能会招致你的对手回来纠缠你。千万不要低估、羞辱你的对手,纵使你占了优势。务必态度优雅,充满善意、诚意,不要在任何交易中让你的对手一人承担所有的恶果。

"这栋老房子实在好,我真希望能多付一些钱,因为它的价值实在不止于此。可是我的预算仅止于此,不能再多付了。"以上说法不是要比以下这种说法好得多吗? "让我们面对事实吧! 你不知如何处理这废物。它就要倒塌了,要修好及扶起它将需要昂贵的一批机器和费用才能奏效。现在你听到我的出价了。接不接受随你!"当然了,以第一种讲法为佳。而处理方式的不同又不要多花你一分钱。就如同一位精明人士说过的一句话:"善有善报"。

还有另一要注意的事,虽然每一件事都可谈判,但并不是每一谈判必有最后的解决。逼人太甚,可能会激起对方反击,记住凡事不可做得太过分。

纵使绝望的卖方也可能拒绝出售,中止谈判,如果他觉得对手的出价低得太不合理,买主态度恶劣、无礼的话。绝大多数的律师都是很实际的,如果他们能庭外解决问题的话,通常他们都会采取庭外解决的方式。但是如果所牵扯到的钱数值得他们诉讼的话,他们必会携带着法律文件和传票而对簿公堂的。

一位代收欠款的律师,他的目标是让债务人偿还一部分款项。他知道收款可经由法庭帮忙,但是程序很缓慢。而且某些情况下纵使法庭判决之后,还必须找到扣留、查封的资产。因此他(她)进行催款项时,都极为友善。他知道如果能使每个客户付些款项的话,既使小数目,对他也是有利的。然而这不意味着,他不会纠缠不合作的客户,他在一番努力之后,对方若还不合作的话,继续讲理是没有用的。此时谈判破裂,跟着而来的是传票。这是自然的。催款律师也是人,如果他觉得受到客户恶劣态度凌辱、冒犯的话,他也会采取严厉措施诉诸法律的。务必时时以理性来缓和谈判的目标。不要凡事做绝了。

十八、"推—推—拉"术

1. "推—推—拉"理论

此谈判技巧,与其说它是一项明确的技巧,不如说它是应遵守的原则。

老练的渔夫懂得如何钓鱼。先抛钓杆,鱼儿上钩之后,让鱼儿随钩先逃一下,有点缓冲时间,再加点压力,把鱼钓上来。谈判新手也一样,必须学会成功谈判的步调永远是"推—推—拉",绝不是硬梆梆气势汹汹的。

硬上、硬来,毫不通融,以气势压人的谈判方式不会有效,因为它忽略了对手的立场,在独裁国家及战俘集中营里无谈判可言,只有权威和必须屈服于权威的人。但是在谈判的舞台上,永远有两方,对谈判的进行和结果均有所贡献,这便说明了"推—推—拉"理论的重要性了。因为经由此程序,你才能获得自己想要的利益,同时与你的对手保持互相敬重的

关系。

2."推—推—拉"理论实际运作

"推—推—拉"理论赋予谈判生气、力量,因为它避免了会议时一面倒的情形发生。在谈判中,你予对手有所取,便必须有所舍,纵使是形式上、礼貌上的,例如,在最近的谈判会议中,两位律师为商业租约中的一些条款争议,争议的焦点是条款中证明房客必须缴纳税款和水电费。房客的律师支持房东必须装置一架更具效力的新锅炉,并在建筑物重要部分加设绝缘物,以便房客能控制开支。

房客的律师很清楚地指出,现在是买方市场。如果房东几项要点不做让步的话,他的工人宁可退出交易。房东的律师深知房客律师说的是真话,此时市场不利于卖主,所以他劝委托人最好做必要的重点改善。可是房东觉得这房子一直没给他带来好运,这十二个月都没能租出去,故不愿意把钱投资在这差劲的建筑物上。两位律师聚在一起,讨论解决途径。房东的律师与委托人商计之后,提出此建议:房客仍然坚持要新的锅炉和绝缘物,然而房客愿意先支付改善项目的款项,可是必须按月按期由房租中予以扣除,直到所有改善项目所在的款项全部收回。此建议房东颇满意,交易随即达成。

成功的原因是房东律师为其委托人所运用的"推—推—拉"策略。他先坚持他的要求,采取强硬的策略,然后在如何履行要求上缓和一下口气。他推,再推,可是在推得太过分之前,缓和一下压缩的空气和强硬的口气,然后以令他满意的交易条件把他一举拉上来。当然,此"推—推—拉"的策略也可转变成"拉—拉—推"的策略。有时情势使然,必须运用相反的策略,以收异曲同工之妙。一位我们认识的部门副总裁近来要吸收一位野心勃勃、充满干劲的销售经理,来提升业绩,他不惜大事花费,以专机接送此位大人才,集会地点设于昂贵的饭店,给予贵宾欢迎与款待等。他用尽了心思,让对方吃够了甜头,为了就是钓尾大鱼上钩。但是这位副总裁另有高招在后,当他觉得他的目标已经自满、自信于其谈判情势时,他立即与另一企业界的炙手可热的成功人士约谈同样的职位。他让他的目标确实知道这次的约谈。随即鱼儿上钩,这吃甜头的人才还没来得及做太多考虑便签了合同,担任销售经理。

和成功谈判的其他层面一样,这"推—推—拉"理论的最重要层面是,你很清楚自己的需求以及你有能放弃的事物。若掩饰自己的需求能加速目标的达成的话,那就快掩饰呀!

3. 知道你的优先次序

让我们假定你与你的上司在谈判重新界定你在公司的角色,如果你的上司和绝大多数人一样,很自然地他会认为此意味着你想加薪。或许真是如此,但是也可能你是一位有远见的人,你希望重新调整你的职位使其与你未来领域的前景相协调。依你的例子来说,让我们假定你自己能够集中更多的时间、精力在你销售的机器技术方面,较少时间在寻找、接待新的雇客上。你了解在短期之内,你的生意将失去一些。可是这改变绝对必要,因为你觉得市场将有所改变,使得目前的机器废弃不用。你进行谈判的真正目标是重新调整你职掌的优先次序,而且你也拥有可资谈判的立场,那就是你已经有一整年不曾调薪了。所以你决定先坚持你工资的要求,进行"推—推"的阶段,然后再声言放弃,提出你的真正目标——重新调整职位来代替加薪。如果你正确地评估过你上司的目标是保持工资总额不多于去年的百分之七,那么你可能会在此谈判会议上大获全胜——获得些许的加薪,以及足够的时间来做你认为重要的工作。

4. 水到渠成

谈判时必须把"推—推—拉"技巧与谈判的特质合而为一。它必须是你的一部分,就如同头、微笑是你的一部分一样。它就像网球选手的正击一样,是比赛的核心部分。练习"推—推—拉"技巧与谈判的特质合而为一。它必须是你的一部分。练习推—推—拉技巧,最后你便能感觉到成功的韵律传遍整个谈判过程,这便是有取有舍、相互合作、让步的韵律,显示你已经逐渐成为商场重要的谈判专家。

"推—推—拉"技巧的改良是学习立即认出交易中对你来说较不重要的部分,予以美化,然后把它当成黄金般地赠给你的对手。我们的一个朋友是个精明的老律师,他便以一项礼物赠给对手完成交易,这礼物不送的话,原本迟早也必须折价廉售。他那时正在卖他的夏季小别墅,而由互相让步的原则下,他已接近交易的完成。他坚持他的售价,而买主夫妇则一再迟疑,只是一味找寻反对理由。我们的朋友暂时退出谈判,请年轻的买主帮他把他的独木舟放入河水中,然后请这年轻人带着太太泛舟一游,由其夫妻俩私下商谈。那对夫妻泛舟归来,不等他们开口,我们的律师朋友宣布他要把独木舟送给他们,因为他们似乎很喜欢独木舟。

在经过如此一番激烈的讨价还价之后,这对无经验的年轻夫妇突然间尝到甜头,终于鱼儿上钩了。这独木舟是个漂亮的东西,如果这对夫妻到店面去

买的话，就要花不少钱，我们的这位律师朋友知道，这独木舟对他们来说要比对他自己要贵重得多。首先，使用过的独木舟在市场价格上疲软。在报纸上刊登广告并招揽可能的买主是件烦人的事。独木舟送给这对夫妻，反正迟早他还是会廉价卖给他们。

然而，对这对期望享受夏日别墅的乡下风光的夫妇来说，这独木舟代表着一笔他们可以省下来，不需花费的大钱。结果，交易就这样完成了。双方谈判结束离开时，都是赢家—或者他们认为自己是赢家。

5. 运用“推—推—拉”技巧来谈判重要的销售

爱德·詹姆斯是一位积极进取的印刷机销售员，他一直是公司里这两年来的首要销售员，他做事全力以赴，人又能干。他的技巧是和顾客谈顾客最重要的需求，那就是在充满竞争的商场里，得以击败竞争对手的原因。爱德准备许多论文、图表、统计数字，证明他的机器的品质和可靠性，都远远超过其他竞争的厂牌，而且他还指出他的公司每年都占有广大的市场。市场特别重要，因为机器的市场越大、销路越好、公司拥有越多训练有素的技术员，购买这机器的公司行号获得技术帮助的机会也增多。

爱德毫不放松地谈论此机器的优点，让顾客喘不过气来。不过这只是他销售策略的第一阶段而已。销售策略的结尾不是在“推—推—”阶段，而是在拉阶段。他问顾客是什么让他们迟疑订购的呢?回答的绝大部分是金钱问题。顾客解释如果他要租用这较昂贵机器的话，他必须在生意增加时才能办到。爱德回答说:“正因为这新机器的特点和便利，它能够利于做生意。”他缓和地打出最后一击，然后离开推的方向。

“这些机器必须早四个月定货。除非你现在定货，不然你在最旺季的时候将收不到机器。我告诉你我将怎么处理。现在就向我定货，至少让我把你列入定货名单。如果你改变心意，我保证我会归还你的头期款，纵使机器已经送给你也一样算数，你还是可以将其送回，不花你一分钱，如果你决定要的话，那么你在最需要它的时候，它便能发挥最大功效了。”

让我们分析一下事情的经过。这位顾客一再地被施以压力，考虑一部现代化机器的优点。在绝大部分的场合，顾客深知这些优点，实在不需要告诉他们。不过由于印刷术是技术不断新的事业。机器和性能很快会过时，被淘汰，故又另当别论。此顾客在努力地审慎考虑，而机器优点又一再地向他疲劳轰炸:“我是很想要那部机器，问题是太贵了，谁付得起啊!”所以当爱德提供无义务的订购时，对许多顾客来说，是无法抗拒的。他深知极少有顾客会在机器送去后。把机器再退回的。他的销售记录证实他的洞察力。

十九、反败为胜

虽然乐观是重要的，可是成功的谈判者须学会面对现实。并不是每一个谈判都有成功的结局。有时事情就不顺，此时善处挫折的最佳方法是深信那些失败谈判的尝试其实对你是有帮助的。

1. 败中求胜

的确，谈判时，你可以从败中取胜。积极进取的人在被老板拒绝加薪之后，毅然离开自创门户，成为成功的竞争大商，此类例子层出不穷。如果事情一直很顺利，那么他们就得不到另起炉灶的推力了。同样道理，许多生意上的交易根本未见任何进展，因为先天不良，在绝大部分的情况下，这些充满压力的交易，象不相配的婚姻，最好退出。

如果事情不对，一下子你便会感觉到，这是不科学的方法，但是在没有更有用的方法发现之前，不失为好的方法。如果你有事情不对的感觉，那么就不要继续谈判。划清界线，不越鸿沟半步，接受半个面包——有时完全不接受——常比进行令你不适的交易来得好。

就拿我们听说过的一个例子来说。有个人想要拥有一份自己的事业。他找到了一位愿意售卖产业及退休的卖主。此二人安排会面，商谈买卖事宜。买主十分和蔼友善;他对生意很有经验，卖主与他商谈，感觉很舒适。买主对开价似乎首肯，不曾表示异议。他们会面了数次，每次都是买主付午餐或晚餐费用。卖主感觉甚好。他知道买主熟悉此行业，于是他向买主指出他公司定位的良好，以及客户可靠忠实。但是在达成协议之前，买主完全破坏了谈判建立的成果。

他同意卖主的开价，但是他不同意归结契约时付任何现金，他将期票的方式按月付较高的金额。事实上，如此一来，他是用生意所赚的钱支付卖主。这些条件令卖主大为难受，可是买主的论点颇具说服力。这支付现金对他又有什么好处呢?而且，先付现金的话，必定会带来卖价的降低，导致无益、激烈的讨价还价。不，毫无疑问的，他愿意接受此买卖，全力以赴发展此事业，不过不事先付现金。

卖主很气馁。他预期会有快而容易的交易，心理上他已退休，在南方滨海区休闲。他很失望，因为他知道他不能依赖不付现金的契约过活。他打电话给

买主,告诉他,拥有像他这么有经验的人接管生意,对他是有利的。他说明,即使买主是位诚实的好人,他也没法说服自己接受这样卖掉产业的安排,仅获得按月分期付期票的法律承诺。他要求对方先支付一小部分现金,表示好的信用。卖主说:“我把我的副业交给你,我不能期望你给我具体的回报吗?”不过买主就是不肯退让,他说这是他一贯的做生意方式。卖主叹了一口气,挂了电话,他心里清楚他必须另找一次买主了。后来,他发现他的直觉是正确的,决定是有利的。此买主会成功地以期票按月付款方式取得同样的事业,不过不到一年因经营不善就只好归还原主。

所以,虽然卖主不得不退出谈判,事实上他的作法对他自己是极有利的。他坚守立场。而在提供了买主每一可能的代替案时,买主还是愿在金钱上做诚恳负责的承诺,连象征性的付款都不肯。此可能的买主在拒绝付与象征性现金时,事实上,他已告诉了卖主根本他不愿意向他做任何承诺——除了口头上的。此行为让卖主感悟到买主缺乏诚意,口头承诺根本缺乏保障,不值得冒险。

2. 不要使自己陷入不实之地

此故事要点是,你不要害怕退出谈判,你也不应牺牲自己的原先意愿,不要使得谈判成为苦酒满杯,成为自己承担的十字架,不要不计代价只求获胜。如果你这么做,你的下场将会是心脏病发作、高血压以及心痛。而且如果不能心平气和地谈判的话,你的谈判效率将大减。

事实是许多交易根本不能算是交易。事实上,绝大部分交易都是如此。这选择的过程便是生意的一部分,而耐心的确是值得培养的美德。

不要视失败的谈判为挫折或失败。你常常能因败而取胜,而且无论如何因懊恼而失去心态平衡对你不但没任何好处,反而可能会害了你。

在你所有的商业贸易中,树立商业道德的好评是很重要的。在此我们重申此一观点的重要。我们于此书中曾经说过,在绝大多数的谈判会议中免不了都曾演戏、虚张声势一番。为了达到目标,你和你的对手不妨多少“表演”一下,可是你必须了解何时是演戏造作时机,何时是不能演戏的。

有时你必须在谈判中稍微退步,虽然你想向前冲刺。原因或许是你并不真正拥有你想要的资产,或你在提供的是你无法兑现的。这些诱惑随时随地会让你进退维谷。不要受此诱惑。“不自量力的主角”,轻诺寡信,说太多、做太少、一味吹嘘、买空卖空是电视上情境喜剧节目最常讽刺的呆板角色形象。这些喜剧对夸大、虚构做了正确的注解:一旦你一脚陷入无路可退的危险状态,为了颜面,为了不揭穿西洋镜,你曾陷入另一支脚,一件跟着一件地吹牛、虚构,突然间你觉得自己陷入绝境,远离你真正的目标,其中的层层鸿沟、樊篱,便是你的不实所造成的。记住,一旦你失去了信用,那么重获信用将遥遥无期。

萨林格(J. D. Salingeer)的小说《麦田捕手》(Catch in the Rye),详论电影对人生活的重大影响……虽然一般人并没意识到其影响力,今日情况没变,似乎这是很明显的,不过分析一下你的一些感受是有用的——尤其是不合逻辑的感受。所有的人时时都会有瓦特·米提的幻想。当我们小时候,我们幻想自己是足球明星和知名人士;当我们年纪稍长,我们倾向于幻想自己是其他领域的专家。

如果我们进入商业界,无可避免的我们可能把自己幻想成真正的精明人物。运用我们的冷静头脑、聪明才智,便能在任何生意上顺心随意。并不是这种精明人物不存在——或许真有。但是如同写作新手开始学写作时常被劝导不要模仿莎士比亚,所以谈判新手不应试图模仿世上运用权势财力为所欲为的风云人物——尤其是荧光屏上所描绘的工于心计的大人物:象保罗·纽曼之流,其扮演的叱咤风云大人物角色是领高薪的剧作家呕心之作。你就没这优势,所以不要鲁莽行事。以使你可以因曲解而夸张事实,为自已一些观点作证。不管怎样,也要抑制自己,避免说出不实的话。在下一回合的谈判,如果你不需特别去记住在处于劣势时候所说的夸大、不实的话,你会更强、更快。

3. 半个面包原理

希尔多·奇尔,工会调停者,在最近讨论到一家纽约市大报纸罢工的事。他告诉记者说:“我们已经解决绝大部分的大问题;问题是,现在一些小问题已经变成大问题了。事情就是这样。一旦你们达成协议,谈判便会移到另一主题上面。在一些特别敏感观点上先作让步,有时是较聪明的做法。用这种方法你可以利用敏感观点达成协议的良好氛围,在大谈判中获得全面的成功。当然这些让步必须是你可以割舍、容忍的。事情经常是你可以从半个面包得到比坚持整个面包更多的营养。

4. 保持你的均衡

美国人的哲学是赢的哲学。或许我们把运动场上求胜的观念太过于引伸到商场上了。事实上,求胜的形象并不是进行谈判的最好方式。理由是有一位

赢家即意味着有一位输家。这会完全扭曲了谈判的整个目的。就是这想赢得一切的动机，使许多谈判者不愿放弃任何一点，不愿接受自己的弱点。然而有所舍是成功要素。一位赌马老手绝不会押注在全部九匹马上。他知道有赢相的马儿就只有这两三匹而已，他也只押注在这几匹有赢的希望的马上，他知道，如果他九匹马都赌，很可能会输去绝大部分的所押赌注，所以他坚持自己的计划、立场。同样的，你必须学习，有时候赢可定义为放弃或退出局外。

花些心力和时间找出自己是否有不愿放弃的特质。这特质是危险的，因为如果这特质不受阻碍任意无度发展的话，会导致你把你的生意关系看得太严重、太涉及私人了。这种情况发生时，你的处境危险，因为你很可能会大发脾气或认为你是不可缺的，或试图扮演上帝控制一切的角色来，这些都是危险信号，而你必须重新调整你的观点，顺应实际的生意世界。事实是你在交易中所做任何有损你信用或道德的事，对你没有好处。而为什么你会做有损信用的事，对与你来往的客户并不重要。他们会考虑到，成功对你来说是很重要，或你有过不幸福的童年，或你必须向你母亲或父亲或孩子证明什么。他们记得的只是，你做得太过份了，夸下了你无法兑现的许诺。这意味着你们之间宝贵的生意关系结束。

让我们再强调一次，当放弃即放弃，承认自己的缺点，反而能从劣势中而获得胜利。

5. 不识自己弱点不懂放弃的实例

实例一：凯思是一位销售员，代表一家公司与需要暂时帮助的公司签约并给予协助。他与一家公司签定合约，这家公司需要大量文字处理操作人员的帮助。凯思公司拥有许多有打字技巧的员工，有些是大学生。他知道他们并不真正符合条件。不过契约报酬优厚，他经不住夸大了的事实的诱惑。他通知他公司的人事部门尽快训练这些打字员，他马上要把这些打字员，送到签约公司操作客户的机器。凯思所依赖的是工作人员和签约公司的管理人员能建立良好的关系。他知道他选定的人员有基本的技能，外貌、个性很吸引人。他深信他们能在一段不太长的时间内精通对方机器，而他也会有一笔丰厚的佣金收入。

不过，事情并没这么顺利。签约的客户欣赏遣派人员工作勤奋、为人诚恳这个事实，不过他们对推销员的夸大、错误描述颇不谅解，他们的抱怨是“如果我们需要受训者，我们干嘛找你们帮忙？”凯思犯此大错，连失二城，不仅派遣前往的文字处理操作员全被解雇，而且原先凯思公司在该公司取得合法地位的成员也全部被取代。这购买代理商是位有原则的人，他不愿与不承认自己缺点的人做生意。

实例二：班·霍克正在销售他的玻璃纤维游艇，他销售的时间是淡季，所以他知道卖不到最好的价钱。可是他的孩子都长大而且搬走，他不想拥有一艘他必须单独操作的大船。

此时市场有利于买主。头两个星期，连一个买主也没有。最后一位精明的老头上了船，观察船的状况，他看来对班指出的游艇特点没什么反应，而当他倾听引擎声时，脸上露出颇不以为然的神情。接着他出的价钱仅是班喊价的一半。“没错，我知道我出价是低了一点，不过冬天就要到了，这船的维修费将花上一笔钱。当然你可以维持原价到春天再卖它；卖的价钱或许会高一点。”这老头的心理战倒真管用。班害怕失去他唯一的可能买主，竟然荒谬地接受此低价。事实上他若坚持立场，对他较有利。如果他计算一下冬天的维修费，把它与春天时可卖到的好价钱做一下比较，就可知道这笔维修费实在微不足道。可是他不耐烦，结果付出代价。他的谈判达成协议没错，可是他是个十足失败者。

6. 败中取胜实例

哈利·艾米斯是一家座落于一个大城市金融区的小印刷厂负责人。他是监工，但也是固定时间外出提高营业额的推销员。有一天他在一家地方饭馆午餐，与一位态度和善的人士谈天。此人告诉哈利，他是一家拥有授权的大公司的采购代理商，他购买大量的公司表格。哈利问他是否也可以参加竞价投票。他的“新朋友”打电话给他，说他喜欢他的出价，愿意让哈利承包一些生意时，哈利真是手舞足蹈高兴万分。但是当他的新朋友提到唯一条件是他不愿如哈利估价单所示在三十天之内付清货款。他一向都是九十天之内付清印刷货款，而且他必须保持这付款条件。他提醒哈利，他可是一位有信用的大客户，然后随即挂断电话。

哈利真是进退维谷左右为难。这生意量将使他整个生意提高百分之四十。这可使营业额大量提升。他可以买更多现代化设备，雇用更多的成员。不过他仔细研究帐目，结果知道他实在没法扩大信用给予对方的缓付期限——事实上可能不只延九十天，帐单总是会延期偿清的，偏此额客竟然一开始就要求九十天。最后哈利打电话给他的朋友，告诉他很抱歉，他实在无法给予对方如此长的缓付期限。他的出价可以再低一点，少赚对方一点，可是在三十天之内，货款一定得付清。

结果，事实证明哈利做得聪明。这采购代理商是个老狐狸，深知象哈利拥有的这种小印刷厂常常有破产的可能。他愈延迟付款的时日，愈有可能根本不须付款，假如对方破产的话，他连用同样技俩再与其他三、四家小印刷厂交易。因为哈利的正直肯愿意放弃不能做的生意，退出谈判，哈利才能免受一次可能危害极大的损失。

二十、态度简明

我们谈过谈判时清晰沟通的重要性。事实上，谈判在最高层次时，是高段的意见沟通，成功的谈判者也是一位擅长传达、澄清观点给对手的人，似乎已是不可争辩的事实。

所以，不管你是属于怎样的个性，或运用怎样的战术，你的成功取决于你能使对手清楚了解你的意见的能力。

要确实使对手了解你的意见的最好方法，是审慎、小心地、一要点、一要项地逐一讨论，不要同时论及太多的话题。

描述此技巧最好的类比，是把谈判比喻为享受美味的牛排大餐。从牛排中获得最大享受和最大好处的方法是：一、把牛排切成容易处理的小块；二、细细咀嚼这些小块；三、吞吃；四、消化。如果你谈判也同样采用四步骤，你便走上了成功之路。

这道理并不难了解。意见的沟通原本不易，清晰不是自然生成的，由混乱中创造秩序是你的工作。要达此目标的最好方法是逐项进行。如果你环顾四周，你会了解最有效的广告并不是最机智的广告，而是最简明的广告。最成功的作家运用最易懂的字。简明的提出论点并不意谓着你很简单。而是意味着你对那论点了然于心，而能有效地表达。对自己需求没有清楚概念的人，也就相当于那无法把牛排切成可嚼细片的人。这些人切成的牛排块太大了，最后不得不包鲠在喉里。

1. 简明的长处

不要害怕简明会冒犯人。各行各业的专家多少对本行的简单易懂文章会有一种厌烦感的看法。没错，许多组织团体的文件、著作是充满专门技术的术语和难懂的话。不过这不是读者想要的。把事情做得不好比做好事情到底容易得多。用含混不清的语句大概地表达思想，要比花上心力正确地表达思想来得容易。可是只要你肯花上时间和心力，清晰表达思想，你的听众会感激的。

所以第一步是把你们的讨论分成可理解的小单位，然后与你的对手开始细细咀嚼这些小单位的资料。

下一步是让你的对手吞咽和消化，不过要怀疑你的对手不一定会这么做的。可重新提及你们刚沟通的要点。视我们的朋友为有四个胃的牛，确定反刍的食物已经完全消化。不要害怕因回到主要的论点而显得有点重复。这是有效的方法，而且不会被厌恶。事实上，研究报告显示，绝大多数的人喜欢运用他们所刚学到的信息。

把你自己看成是供应大餐在大厨，或是指挥交响乐团的名作曲家。要点逐一介绍，逐一去除，往目标迈进，成为谈话技巧的专家。不要认为这很简单。即使天生具有说服力的人，也很难把他们所做的事分析成好几部分。事实上，许多时候擅长某一技能的专家不知如何把他们的技巧传授给别人。不过，不要领会错了，此技巧还是可学会的，而且象日出或鸟儿飞行一样，可予以分析、研究。

2. 简单明了的谈判实例

最近我们录了一段谈判会议，与会人士为杰出的谈判者，此会议地点是一位精明律师的办公室。此律师代表一位大客户处理房地产，而正与一位有名的房地产经纪人谈判。此房地产经纪人因为大力开发公司“聚集”大片的整块房地产而闻名。“土地聚集”是复杂的技巧，需要有谨慎小心和独当一面进行谈判的能力。出色的“土地聚集者”并不多，他便是其中最杰出者之一。他们会谈的对象是一栋位于快速成长市区的房子，而房子拥有人便是律师的大客户。此房子的地点价值远大于其居住价值，其实早可以卖掉了。不过，“一对古怪的兄妹住在那儿多年，拒绝出售。他们的坚持总算有了报酬，此房子现在是按月收租，租给房客，直到房主决定如何处置这栋房子。

为了便于了解、分析，让我们假设此房子的公平市价是二十五万美元。而由房地产经纪人开始谈判。

“你好，Y 先生，我很高兴见到你。如同我在电话中所说，我的委托人对×××很有兴趣。(×××是讨论中的这栋房子的地址)我想亲自造访，与你商谈价钱。”

“很好，Y 先生。或许你已知道，我的委托人拥有这栋房子，所以任何我收到的出价，必须书面呈交他们，然后由他们 决定。此栋房子对适当的人来说是颇有价值的房地产。”

“是的，我的委托人也是这么想。不过当然了，他所感兴趣的只是那块土地，不是房子。”

那是自然了。不过，我不断接到许多买主打来的

电话,而由于我的委托人了解一切的情况,上个星期我便拒绝了一位买主的易价,因价钱谈不来。

“X 先生,你是知道的,出价并不是可以摆在博物馆里的东西,事情变化快速 ,你我都清楚,时机很重要,若不是我的委托人对此栋房子颇有兴趣,我也不会占用你我宝贵时间了。”

“是的,的确如此。Y 先生,对了,请问你的委托人是谁呢?”他拿起一支笔,一本正经的样子。

“X 先生,很自然地,我的委托人目前宁愿在背后。”(他说这句话时,面不改色。)“他觉得既然他是相当知名的人士,他对×××有兴趣,正在议价的情报对他没有好处。”

“是的,我了解。那么,让我们继续,请问你的出价是多少?”

两人原先是站着。此刻,房地产经纪人站直身躯,开始走向对手,就象在递交皇冠一样。“我代表我的委托人,出价十七万五千美元,现金交易。此出价有效期限十天,这十天足够你和你的委托人商谈了。”说完这些话时,此经纪人站在律师面前,朝下看着律师,很明显地对律师施以压力,要他采取对经纪人有利的行动。

“哈!哈!十七万五千美元。很好,冲着你的面子,Y 先生,我会把你的出价转告我的委托人。不过我可以告诉你,上星期他们拒绝了一项更为优惠的出价。”

经纪人说道:“我说过,时机永远是考虑的因素。(回到他提过的论点)再者,此出价是来自一位支票信誉极好,所有银行、董事会都会见票即付兑的人士。而要将此信誉卓著的支票开给你的人就在你身边。”

“Y 先生,我说过我会把你的出价让我的委托人了解。麻烦您是否可以书面报价,以便呈递。”

“抱歉,先生,我不能这么做!”

“为什么呢?难道你的出价诚意不够吗?”律师带着讽刺的口气问道。

“我的出价是很诚意的。不过我常常因留下书面报价单而受害非浅。一旦你的委托人拥有报价单,他们会以它做为压榨我竞争对手的工具。抱歉,X 先生。不过你可信赖我所说的话和我的信誉。我无法违背己愿,写下书面的报价。”

你会察觉到此谈判的清晰、明确。虽然这次会议,出价太低并无结果。而从谈判经过来看,你或许会认为此买主——经纪人的委托人——其实就是经纪人本人。不过,观察两位老练的对手试探彼此,以友善、风趣的对话进行谈判,虽然彼此都很清楚对方所玩的花样,是很有参考价值的。的确此谈判也不是没有成功的可能。假使房地产税即将到期,或房主需要一笔钱来支付律师的费用和其他开销的话,那么,Y 先生便很可能为自己买得了一件廉价品。

谈判其实就是意见的沟通。你谈判不是要给对方深刻印象(虽然如此也无伤)。你谈判是为了表达你的意见,纵使 Y 先生没有买到房子,他还是很明确地表示了他对这房子的感受。

第三章　经理谈判分析

一、各国谈判分析

1. 美国式谈判分析

美国式谈判术是属于恐吓、威胁、警告、压力等等的强硬型谈判方式。不但超越亚洲人的理解范围，连欧洲人也无法接受。

英国评论家汤普生曾经这么批评美式谈判：

“美国总统的幕僚们极具危险性，他们拥有核弹似的爆炸性精神，却完全缺乏对方的相关知识，总是匆匆浏览一、两页备忘录，便使足干劲地往返于各地的会议之间。”

正如汤普生所言，美国人不但崇拜力量，并且深信这套美国式的思考理论可以通用于世界各地。他们的观念就象西部片中典型的牛仔，认为只有自己的决定才是正确的，没有心情去聆听对方的意见。

人常常由于生性怯懦，总是以“是的”两个字来解决一切。而美国人恰好相反，是“不”字的爱好者。凡遇到犹豫不决之事，必定先说声“不”，美国式作风。万一对方说的话不合己意，也如西部中常见的情景，动不动掏枪解决。这种蛮干的处事方法连欧洲人见了也会为之皱眉。

(1)威胁、虚张声势、强硬手段。美国人在谈判时最常运用的三种方式分别是：威胁、虚张声势和强硬手段。

纵观所有美国讨论谈判方法的书籍，我们不难发现，它们的共同主张总是离不开虚张声势。万一上述两种方式失灵，就采取拒绝交易、抵制或诉讼等等的强硬手段。

但是我们必须说，这种做法实在是愚昧透顶，因为大家都知道，皮球拍得愈重，反而弹得愈高，没有一位谈判对手会默默忍受对方的欺凌压迫，否则便不能称之为“谈判”。一旦起了反感，谈判自然会陷于泥坑中，你威胁我，我也还以颜色，结果只会造成两败俱伤。

美国人素来擅长在谈判中表现出强硬手段，从一面猛捶桌子，一面滔滔不绝地大吼大叫，乱放文件的小技俩，到对簿公堂、通知谈判破裂以及发出最后通碟之类的最后手段，无一不是只会触怒对方的做法，若是幸运地碰上胆小怯懦的对手，或许真会被逮住而吓得俯首认输

但经验丰富的谈判者遇到这种场合，只会抱着“又来了一名乡巴佬”的心情泰然处之，不为所动。

(2)美式谈判容易造成误解、偏见、心结的后遗症。美国的电子机械制造商(假设是华格纳公司)，向台湾的中小企业(假设是三友公司)提议双方共同研究半导体。

虽然三友公司规模不大，仅有两百名员工，但是它在这项专业领域中却开发出世界上最先进的技术。华格纳公司极欲得到这项技术，便以典型的美式做法向三友公司提出技术合作的要求。

华格纳公司的高级主管鼓起三寸不烂之舌，向三友公司的董事长游说这项研究的发展前景。三友公司董事长考虑周详，一来担心技术合格会消减自己技术开发的独立精神，而造成依赖华格纳公司的局面；二来忧虑将来若是达到生产的阶段，势必得由资金雄厚的华格纳公司来发号施令。

除此以外，三友公司董事长也慎重考虑到是否有技术合作的必要性。双方谈判了将近十个月，彼此互访对方的总公司，但是三友公司董事长仍然犹豫不决，问题在华格纳公司好在此时犯下致命性错误。

华格纳公司的副总裁是出自在哥伦比亚大学的优秀人才，对于谈判的迟迟未获进展感到焦燥不满。

“事实上，本公司拥有足够买下三友公司的雄厚财力。”

他在会议上说出这句带威胁性质的话，实在不够高明。因为三友公司董事长一手创建这家公司，发明了数百种产品，不但深深引以为傲，更具有一份浓厚的感情，他听到这句话之后便不再迟疑。

“很遗憾，我决定不与贵公司技术合作。”

以金钱利诱不遂，便企图采用威胁手段，却不幸招到反效果。三友公司董事长认为美国人做事鲁莽蛮横，没有一点风度，实在不能做为长期技术合作的伙伴。

实际上，三友公司董事长若是能够对美国式谈

判法多了解一点，或许会产生不同的想法，他对于美国式作风多少有些误解和偏见。但是我们也不能否认，华格纳公司的作法的确容易让三友公司董事长感到不舒坦，心中留下芥蒂。这正是美式强硬谈判法的严重缺陷，换句话说，强硬谈判法成功则已，若不成功的话，必然会造成误解、偏见、心结的后遗症。

不！即使成功了，也会留下心结。力量薄弱的一方虽然不得不屈服于对方的胁迫，但是心中自然是忿恨难平，甚而伺机报复，对于长期性的合作关系而言，实是一大隐患。胜利的一方纵然能够得到眼前的小利益，却会因而失去更重要的稳定性和安全感。

(3)强烈的个人主义。美国社会呈现出强烈的个人主义，以自我为中心，不择手段地利用他人以实现自己的理想。旁人的想法无关轻重，为了提高成绩，必须拼命地表现自己。同事之间也是竞争胜于一切，唯有如此，方能往上攀登，而失败者怪不了谁，只能怨恨自己比不上别人。当然，失败者的能力或技术不见得输给胜利者，但是问题在于他能否调整自己，适应周围的环境；总之，物竞天择的道理在美国社会发挥得淋漓尽致。

严格地说，在美国的个人主义中，旁人只分两种：一种是明确的敌人，另一种是潜在的敌人。除此之外，别无第三者。

(4)美式谈判特点。美式谈判反映了美国人的性格特点。他们性格爽朗，能直接地向对方表露真诚、热烈的情感，他们充满了自信，随时能与别人进行滔滔不绝的长谈。他们总是十分自信进入谈判大厅，不断地发表意见。美国人的这些特点，很多都和他们取得的经济成就有密切的关系。他们有一种独立行动的传统，并把实际物质利益上的成功做为获胜的标志。

他们总是兴致勃勃地开始谈判，并以这种态度谋求经济利益。在磋商阶段，他们精力充沛，能迅速把谈判引导至实质阶段。他们十分赞赏那些精于讨价还价，为取得经济利益而施展手法的人。他们自己就精于使用策略去谋得利益。同时也希望别人，具有这种才能。

美国人谈判中的特点，可归纳为以下三个方面：①热情奔放；②颇有讨价还价的能力；③对一系列交易感兴趣。

这些特点，在某种意义上可以从美国历史上找到原因。在美国历史上，开拓者曾经冒极大的危险，扩大疆城，开辟并建立了新的生活方式。

2. 北欧式谈判分析

在谈判中，北欧人比美国人显得平静得多。在谈判开始的寒暄阶段，常常呈现出沉默寡言，他们从不激动，讲话慢条斯理。所以在谈判初斯阶段，容易被对方征服。

他们在开场陈述时十分坦率，愿意向对方表明有关他的立场的一切情况。

他们很擅长提出建设性意见，并做十分积极的决定。

芬兰人和挪威人都有这种特点，瑞典人也这样行事，但他们受美国人的影响很深，并具有瑞典人特有的官僚主义。丹麦人如果来自沿海地区，则按斯堪的纳维亚人的风格谈判，如果来自尼德兰半岛，则具有德国人的风格。

斯堪的纳维亚人的这种特点，不难看出其文化渊源。他们严守基督教的道德规范，保持政治上的稳定，直到目前，他们还保存着农业经济和渔业经济。北欧人的长处在于他们在最终阶段很坦诚和直率，在谈判中他们能提出富有建设性的意见。他们不象美国人那样，在出价阶段谈的很出色，也不象美国人那样擅于讨价还价。他们是比较固执的。

与北欧人谈判时，应该对他们坦诚相待，采取灵活和积极的态度。

3. 德国式谈判分析

德国人与美国人的谈判方式完全不同。德国人的谈判特点是准备工作做得完美无缺。

德国人喜欢明确表示他希望做成的交易，完全确定交易的形式，详细规定谈判中的议题，然后准备一份涉及所有议题的计划表。

他们不太喜欢采取让步的方式。

如果经验丰富的谈判人员运用这种方式的话，它的威力是很强大的，比如说，在商场上，一旦由德国人提出了报价，这个报价就显得不可更改，讨价还价的余地会大为缩小。

与德国人打交道的方法，从程度上看，最好在德国人报价之前就进行试探，并做出自己的开场陈述，这样可以表明自己的立场。但所有这些行动，要做得快速。因为德国人已经做了充分的思想准备，他们会非常自然、迅速地把谈判引入最终阶段。

4. 中国式谈判分析

中国人的谈判具有以下特点：

(1)顾全面子；

(2)具有专门知识；

(3)对西方人不信任。

“面子”问题十分重要。在谈判中，中国人希望对

方把他看作掌握大权的或关键性人物。如果在开谈时态度强硬，要迫使对方作出让步时，千万注意不要使中国人在让步中丢面子。同样地，如果从原来的强硬立场上后退，也不必在中国人面前硬撑，这对谈判程序来说也是极为重要的，最后的成交协议，必须是被他的同事认为是保住了他的“颜面”，或为他增光的协议。

中国人常把许多专家带到谈判中来。技术专家、金融专家、运输专家和或其他专家。这样不可避免地会拖延谈判时间，因为每个专家都要在谈判中维护并争得自己的“面子”。

这里有一个很实际的经验数据，十万美金的交易，两个人用一周的时间即可谈成，而同样一笔交易，由五个人组成的谈判小组来谈，则要花上一个月的时间。

中国人对西方人充满不信任的情绪。他们尤其对西方人企图使谈判带有政治色彩极为反感。但中国人喜欢西方人对他的家庭发生兴趣。送个礼物给他的儿子，即使是一个小小的不太高级的礼物，意义仍是重大的，对他来讲是非常有价值的，甚至一个盛大的宴会仍比不上这个礼物。

5. 日本式谈判分析

说话本身便是一种谈判，不受时间或场合的限制。

遗憾的是，日本人的说话能力几乎等于零。话题空洞、毫无事前准备、缺乏服务精神以及广泛的社交性，顶多只能和自己的亲朋友谈谈家务罢了。

由于日本社会属于集团主义，任何事情均以团体行动为主，因此即使缺乏个人魅力，只需多和团体配合，也能攀上高位。换句话说，人们并不觉得有追求自我卓越的重要性，当然也就无意培养与此相关的技巧，难怪大家会一致公认日本人言语乏味了。

当美国前总统福特访问日本时，随行的某位高级官员曾耸肩表示，在后宫举行那顿晚宴是他参加过最无聊的一次宴会，因为周围的日本人均始终保持闷声不响的态度，气氛僵硬得令人难受。

一些著名的音乐家如林昭亮等等亦曾提到，他们在世界各地表演的过程中，以日本的观众最沉默，连鼓掌都是安安静静，井然有序。

日本人一向以团结著称，其集体行动既一致，又极具效率，可是一旦碰上一对一的个人摊牌，却变得束手无策、一筹莫展。追根究底，最大的毛病不是语言问题，而在于他们根本没有“交际”的观念。

(1)日本人惯于相当随便地做出口头承诺。例如，每当日本高级官员访问美国之际，对于美、日之间所存在问题，日本官员总是满口答应“一定更加努力”，或“尽力加以改善”。但是开出来的支票必须兑现，这是世界共通的常识，日后美国人理所当然会提出具体的要求，希望日本能够遵守承诺，口头承诺便等于契约。

然而，这类要求往往令日本人感到愕然，因为人们从一开始就无意兑现那张“空头支票”。举例来说，卡特执政时，日本方面曾“保证”增加9.5%的国防预算，但实际上仅仅增加了7.6%，此时便激怒了卡特政府。

更遗憾的是，诸如此类的事件层出不穷，日本人过于喜欢开“空头支票”，过于轻易地做出承诺，不懂得何谓“一言九鼎，君无戏言”。

我们不妨再看看一项最近发生的事件：纽约大学有意设立一座日本经济研究中心，设立基金预定为三百万美元，其中的一百五十万美元打算向日本募捐。他们派了一位代表前来日本游说首相和财界领袖，结果获得积极而热诚的反应。

“我们认为设立这座中心极具意义，不但可以消除贸易摩擦，促进美、日两国的相互了解，对于日本式经营的体系研究更是极其必要，我们绝对会努力协助它的实现。”，这是日本人给这位美国代表的一致答复。

说这些话的日本人只不过是随口敷衍罢了，但美国人认为这是日方给予他的“保证”。

因此当美国方面开始募集预定目标的一百五十万美元时，问题立刻出现，因为日方连一毛钱也不肯捐出来。

愤怒的美国代表马上拜访日本驻美大使，强烈指责日方的出尔反尔。

“日方说要加强美、日之间的交流，和共同致力消除双方的贸易摩擦等等，全是一派胡言。他们嘴里说得冠冕堂皇，其实却是一毛不拔，满脑子考虑的是如何赚取他国的外汇。若是不愿意，大可一开始便坦然拒绝，无须假惺惺地故做姿态！”

虽然日方或者有其为难之处，但是这种伪善的态度实在要不得。若有拒绝之意，应该开诚布公地表达出来，即使无法立刻做决定，也应该告知对方“一年之内再回复等等。”

日本式谈判的最大缺点是言行不一致，尽管口中答应，却并不认为它代表某种承诺。

(2)日本人采用双重标准。几年前，东京举行了一场别开生面的国际柔道大赛，这个比赛的目的之

一是向外国人士展现日本的裁判方式，但与预期相反的是，后者对于日本裁判的评价很差。他们认为日本裁判有时过于严格，有时又过于宽松，标准不能统一。

某位法国记者举了冠军选手山下和加拿大的选手巴格之战为例。巴格从一开始便采取逃避姿态，根据规则，这种情况若持续二十——三十秒，应给予“指导”或“警告”，两分钟以上则处以“犯规”，判定失败。但是日本裁判只对巴格提出“注意”，而未再加以更重的处罚。换句话说，他对于巴格选手执行过于宽松，对于山下选手却未免严厉。

“为什么日本裁判要对巴格如此宽大呢？”这位记者迷惑地访问有关人士。

对方回答：“或者裁判认为，山下若真是一位伟大的冠军，就应该凭自己的实力，而非靠对方犯规来获胜吧！”

这种答复令外国人无法理解。所依的规则应该是不分强弱，一律平等看待，怎能因期望山下选手光荣获胜，便故意不判对方犯规呢？这岂不是失去了规则的公平意义吗？

结果这次煞费苦心安排的国际大赛反而加深了国际观众对日本的不信任。

(3)日本人的接待令人反感。我们一般人都以为日本人很擅于接待客人。其实不然，对外国人而言，日本人有三大缺点：接待过度、缺乏幽默、以及送礼不当。

一位英国人到日本采购机器，以下是他的独白——吃完个人式火锅之后，原以为疲惫的一天终于可以告一段落，没想到又被邀往银座的俱乐部，日本人和他们熟识的女侍嬉笑作乐，我们外国人却只能坐在一旁干瞪眼。

日本人似乎对于我们的感受浑然不知，接下来又拼命邀请我去卡拉OK，太太还在旅馆等着。虽然很想回去休息，若是拒绝，恐怕会影响到明天的谈判，在身不由己的情况下，只好强颜欢笑随他们前往卡拉OK酒吧。

天哪！这种震耳欲聋的噪音！真不了解那颤抖的歌声有什么可取之处，但是俗话说：“入境随俗”，尽管心里很不愉快，表面上仍跟着大家打拍子。不过这下子问题又来了，日本人以为你也玩得很高兴，就会请你上台露一手。

虽然一再地婉拒，日本人却纠缠不休，为什么总是无视对方的意愿，还强邀不停呢

可是再怎么不悦，心里终究惦记着明天的谈判，只好勉为其难地表演一曲。

“太棒了?！唱得真好！”这些称赞虚伪得让人起鸡皮疙瘩。

对方的总经理不断吹嘘他的歌艺，一副自鸣得意一的状态。这种日本发明的玩意儿，大概只有他们自己会乐在其中，却不知外国人一提到唱卡拉OK，总是皱起眉头表示反感。

这份独白还没结束——

经过三天的谈判，双方总算是谈妥条件，结束这次出差。拍摄纪念照片的时候，前面提过的总经理送了一份包装精美的东西，说是给太太的礼物，折开一看，是一件名牌雨衣，颜色还不错，至少不是太太讨厌的颜色，可是尺码太小了，日本人的M尺寸相当于西方人的S尺寸，太太根本穿不下。

怎么办呢？坦白告诉对方，要求换一件吗？这种话在日本大概是很失礼的吧？正在犹豫时，总经理开口了：

“这件外套是日本最高级的名牌，质料非常好，一定很适合你太太。”

他根本不认识我太太，怎么可以说出这种凭空瞎猜的话呢？心里虽然不高兴，脸上还是得装出笑容：

“非常谢谢你送给我这么好的礼物。”总经理听了这句话，显得很得意，他大概作梦也没有想到这份礼物非但没有让我高兴，反而造成了反效果。

(4)日本式谈判的缺点。谈判的场所不仅限于会议桌，尤其是遇到棘手的谈判，更需要制造良好的整体气氛。

所谓的气氛分为许多情况，例如初次见面、晚餐宴会或谈判中途的休憩时间等等，各有不同的特色，它们不但可以弥补会议桌上的不足，甚至影响到谈判的成败，可惜日本人往往忽略了这些最基本的条件。

处于上述的那些情况时，正是向对方展露自我魅力的最佳时机，尽管在谈判是再难缠的对手，可是实际上却另有迷人的性格。若能给予对方这种印象，无形中会超越不少谈判中可能面临到的障碍。

那么如何掌握那些气氛呢？首先必须具备的当然是谈话技巧。例如尽量保持轻松的态度，经常穿插一些幽默的谈吐，不着痕迹地表现自己的修养和专业知识等等。无论何时何地，只要处理得当，都可使它成为极为有效的谈判辅助利器。

6. 阿拉伯式谈判分析

来自中东地区的谈判人员，具有沙漠民族的传

统风格。他们喜欢结成紧密和稳定的部落。沙漠人主要特点是：好客、没时间观念，在他们眼里名誉最为重要，来访者必须首先赢得他们的信任。

由此可知，他们特别重视谈判的开端。往往会在交际阶段（即广义上的制造气氛和寒暄阶段）花费很多时间。经过长时间地、广泛地、友好地来增进了彼此的敬意，也许会出现双方共同接受的成交可能性。于是，似乎是在一般的社交场合，一笔生意竟然做成了。

和中东地区的人做生意，首先要防止对方拖延时间和打断谈判。谈判大厅的门总是开着的，甚至当谈判进入到最后的关键时刻，突然有第三者进来找他们讨论与谈判无关的问题时，他们也仍要按阿拉伯的传统热情招待。

缺乏经验的欧洲人很可能为丧失成交的宝贵机会而感到懊恼，他应该适应这种情况，习惯漫长谈判的作法，同时也应学会在洽谈的时候把讨论重新引入正轨，创造新的成交机会。

与中东地区的人谈判，必须把重点放在制造谈判气氛和试探阶段的工作上。传统阿拉伯式谈判的最大长处，是可以大大缩短讨价还价和交涉阶段，尽快达成协议。

但是，由于石油革命，他们的传统文化习惯受到了挑战，因为日益增多的阿拉伯人到美国接受教育，他们已开始学习美国人的讨价还价的谈判方法了。

二、谈判对手分析

1. 防御型

当你遇到一名提出请求或要求的强硬对手时，最好警觉他会随时掉头不理，仿佛没有什么值得谈判的。

也许你是名要求加工资的员工，或是一名觉得自己被敲了竹杠的顾客，也有可能是比利时发现莫斯科方面正沿其边界布置导弹。

强硬派谈判者一副悍然的态度，把你当作苍蝇似的一巴掌挥开。

“你要加工资？你一定是疯了。”

“你是什么意思？被敲竹杠的价钱是全市最公道的。”

“移走导弹？少来这套。”

强硬派谈判者经常干脆一口拒绝你，否则就是根本什么也不说，或仅仅说他将会考虑看看，如果他说将会考虑，则往往是从此音讯全无，除非你打电话过去，不过他多半不会接你的电话，即使接了，也是对你说：“不。”

这类硬派对手赌的是一项众所周知的事实——大多数人都不愿摊牌，甚至宁可让人一次又一次地占他们便宜。

被强硬派型谈判者拒绝的人们当中，十之八九永远不会再来烦他，而仅余的一、二个人引起他的注意，而进行远逊于他们原本可能达成的有利交易。

事实上，我并不认为强硬派谈判是个好主意，它纵然可以带来一时的优势，但长期下来，对方不是不满，便是不服气，吃亏的仍是自己。

相对地，当对方采取这套谈判模式时，你必须准备应付他们。

有时候，强硬派谈判者依据上级的指示而行动，他们往往会告诉你“这是我们的方针”，这名话不仅是挑战式用语，同时也具有极端不逊和宣战的含义。假使说出这类话的人是替别人工作，那么你最好放弃雄辩或其余的说服方法，直接去找老板，假使说话者就是老板本人，那么你就不得拿把刀架在他的脖子上——当然，象征式的——逼他屈服，直到你能够和他讲道理为止。

如何令这种人屈服呢？

方法十分明显，但是拥有实践这种方法的耐心与勇气的人实在不多。

（1）控告。没错，雇佣律师的确所费不菲，但是没有律师照样可以提出诉讼。也许你必须花费大量时间思索诉讼文书的第一行标题，但是如果你愿意忍受这种麻烦的作工作，你就能够强迫对方出席替他自己辩护——或避免这场劫数，趋向和解。

（2）向行政机关诉苦。大多数企业和组织都隶属于某种行政法规的支配之下，找出几所不同但可以制裁对手的机构，分别提出申诉。对你来说，没有什么吃惊之处，顶多是那些机构未就你的诉苦采取任何行动，但即使如此，你依然可能以追加抱怨对手的资料，一旦累积足够的分量，终会使你的对手吃到苦头

（3）向专门团体或公会诉苦。一个有力的协会足可以对其隶属成员带来压力来源，譬如医师和牙医生，除了接受其营业所在地的许可之外，也是一般处理所有抱怨的专门性团体会员，零售商则多半为公会或类似组织的成员。即使以外，也能常会感受到这类组织施加的压力，的确，这股压力或许不如来自行政机构的强大，但相同地，只要抱怨累积至相当程度，也足以使抱怨对象产生不便。

（4）通过媒体分开这项事件。现今几乎每一家主

要报社、电话公司或电台均设有“消费记者”或类似专人调查有关地区的人们和组织的抱怨。如果你能引起记者的兴趣，写成一篇专访，或打电话告诉对手有实现此事的可能性，即可置对方于某种压力之下。

(5)以其他方式加以威示。视你打算把多少时间花在这项问题上，以及你原意接受多少曝光率而定，从反复打电话抱怨，到该组织总部(或其他场所)站岗示威，你可以利用一切手段越是夸张虚显，达到羞辱、威吓的效果，越有机会逼使对方听你说话。

威胁将实行一种以前面所述的方法。一般而言，威胁并非良策，但是在这种情况下，就算是从没有实行你所提出的威胁，顶多是失去对方的信赖罢了，对方没有任何别的损失，

特别想强调的是，你最好不要使用这些手段使对方回到谈判桌上，只要你表现出准备战斗的样子，自然会获得他们对你的敬意和兴趣。组织的规模越大，你的诉苦越有可能引起上层负责人的反应，指责那些任抱怨情形出现的中低级主管。

2. 攻击型

在上述例子中，强硬派谈判者处于防御姿态。现在相反地，是对方向我方提出要求，遭到拒绝(或表示希望谈判)，而采取强硬派策略促使我方屈服。

譬如，你的孩子跌了一跤，跌破额头，你把他送到最近医院的急诊处，医生缝了两三针，上了绷带，便让你们回去。几天后你收到帐单大吃一惊，虽然你知道最近医疗费用狂涨，却仍然无法想象在孩子的头缝两三针，不过几分钟的处理竟然会这昂贵。

你会选择何种做法?或许和大多数人一样，口中抱怨这简直是合法的强盗行为，然后照付帐单。

如果你不付呢？十之八九会发生下列的情形：

(1)接连收到讨债的信，甚至电话，威胁若不即刻付款，将危及你的信用程度。

(2)问题落到讨债公司的手上，以电话和信件紧追不舍地索债，并且用你不熟悉的法律条文来恐吓你。

(3)问题交至律师手上，继续催讨，最后终于控告你。(除非金额被认为少得无须如此大费周章。)

(4)对方寻求法律处置，通知你立刻付款，若未在一定期限内予以回复，就会被判为败诉。

(5)问题送到法院，你若无法向法官证明你没有偿还的义务，对方就会寻求判决，这份判决包括当初的帐单、利息，律师费用和其他法庭费用。

显然，这种过程颇为严酷，仅凭想象或许便足够令你照付帐单，而你的对手也正是凭借这一点。虽然帐单的金额极不合理，可是你往往不得不屈服于潜伏在其背后的强大压力。

但是请等一等，万一金额是真的很不合理，万一那份帐单是错误的，或许你收到的是别人的帐单。前述情形如果真的那么严酷逼人，抑或你有别的方法可以阻止它们?

当然，你有许多阻止的办法。在法庭上，你可以说服法官相信那是一份不正当的收费。甚至在此之前，你就可以说服对手承认他们的错误。

即使帐单本身没有错误，但金额不高，你依然可以进行谈判。

如何与医院进行谈判呢?和前节提及的防范型技巧相同，找出组织内有权决定这项问题的人，表达你的不满，如果得不到满意的答复，就去找他的顶头上司。如有必要，也可到最高经营者那里，说明你准备提出控告。若是依然无法解决，便采取一切手段让对方屈服——控告，诉诸行政机构……等等。总之，让对方瞧瞧，谁才是真正的强硬谈判者。

3. 搭档型

许多强硬派谈判者派低层人员去进行初步谈判，等到你以为达成协议时，高层谈判者又突然插手改变事态。这种策略类似于汽车交易商常耍的手腕，推销员先出某个价钱，等你同意购买之后，销售经理突然加入表示该推销员无权决定这笔交易，而且开价过低。显然是后者计算错误，然而为了不使顾客失望地空手离开，他答应卖车，但价钱需稍作调整，大致上，这套手腕是利用顾客对谈判所投资的精力以及完成谈判的意愿。何谓投资感?就是到目前为止，你已经对这项谈判付出相当的精力和时间，为了不至于白白泡汤，你多半愿意做一些原本无意答应的让步。

完成谈判的愿望呢?当然，没有这份愿望，你又何必进行谈判?况且，越接近协议阶段，越想尽快完成这一切，以便进行别的重要事情。于是你以为完成了这笔交易，可是对方接着以谈判口吻表示，“看来一切非常顺得，现在我唯一要做的是求老板同意……”而这位老板正如汽车销售经理一般，皱起眉头，“我无法同意这件事，我们必须做一些重要的变更。”

另一方面，你已经摊开了交易底牌，做了必要的让步，这下子等于完全被推翻了。当然，对方的搭档手法就是看准你希望完成协议的弱点趁虚而入，也通常能够达到他们的目的。

那么，应该如何抵御这种策略呢?

从谈判之初，便确定你是在和有权做成协议的对手进行谈判，重点在于你必须分辨这份权力和仅限于谈判的权力有所区别。

假使你的对手无权做最后决定，你有下列三种选择：

（1）拒绝和无决定权的人进行谈判。

（2）由别人代你进行初步谈判，等达成一项暂时协议之后，你再和对方的掌权者做最后决定。

（3）虽然和对方的下属人员谈判，但预先讲明，如果对方掌权者不接受你们所订的协议，你保留一切让步的撤销权利。

实际上，假使你自己是一名小卒，也必须在上述三项选择中做决定，因为你的对手将坚持用下层人员进行初步谈判，而你无法指挥我方人员配合行动。当然，你可以干脆拒绝与掌权者以外的人进行初步谈判，但如此一来，掌权者多半会耸肩不理，任你去谋求你的“最佳代替方案”。

假使对方伪装他有决定权利，然后在你们订立契约时宣称他必须获得上级的批准，又该怎么办？这得视你想不想做成这笔交易而定。以我自己来说，除非我极其想要做成这笔交易，否则我通常是拒绝改变原则，并且告诉对方：“你把我看错了，而这意味着我们又回到出发点。回到你们的裁决者那里，告诉他有关我们的协议。假使他要更换任何一个标点，这笔交易就算完全无效，我们必须再从头开始，但是这回我的谈话对象只限于他，而不是你。”重复一遍，这完全视你想要做成这交易的程度而定。

4．团结型

许多强硬派谈判者如狼群一般采取团体行动。你面对的不是一名谈判者，而是一群狼，这种情形在大型企业或政府之间的谈判中尤其常见。

团体谈判好处之一，是对于复杂的的问题，各人有不同专门知识应付不同的项目。例如多国之间的条约，或购买最新型设备等等，只凭一己之力很难能应付其中牵涉到的复杂知识。

可是，在某些情况下，纵使问题相当单纯，却仍然出现团体谈判者。万一我方人势单力孤，就会产生比对方先累倒的危险性，正如一名拳击手单独面对车轮战一般。

这种白脸、黑脸战术是警察审讯嫌疑犯的惯用手法之一。一名警察扮演强硬的角色，用一切威胁的方式逼迫回答，而另一名警察以温和的扮相登场，表示愿意劝解粗暴的前者，但要求嫌疑犯表现出合作的态度。

谈判者的手法与此几乎如出一辙，先由强硬派谈判者出面强烈指责你的不是，并且提出种种威胁，强调他绝不会妥协，然后离去，接着温和派谈判者出现，以不同的口吻表示与你站在同一阵线。当然，团体谈判的人数越多，黑白脸的组合形式越丰富。那么，你该如何应付？

尽可能使我方人员不少于对方团体人数，在对方设有专门人才的每一领域上，我方也设置至少一人来对抗他们。即使无法完全做到，也要尽可能接近理想。此外不妨利用时间这项武器来对抗他们的人海战术。

例如，当对方有十人，而我仅有三人时，避免采取分组讨论的形态，以防止造成对方两人以上对我方一人的局面。相反地，坚持以全体出席的形态讨论每一件事，如此一来，对方就必须负担高出我方甚多的有形和无形的谈判成本。若是无法做这样的安排，就尽量设法拖延讨论时间，例如增加休息，坚持我方需进行内部商议等。

总而言之，永远别使自己处于必须持续谈判，而对方得以轮流上场的情形，否则等进入最重要的决议阶段时，你已精疲力竭，对方却依然精力旺盛。相比之下，自然会损及你的良好判断力。

5．压迫型

几年前，足球联盟的球员举行罢工，我的一位同事是个热心的球迷，对于看不到电视球赛一事大发牢骚，并且怀疑何时能解决罢工。

我问他有关赛程的资料：一般球季的有几场比赛，几场最后决赛，以及何时举行超级杯比赛等等。他告诉了我，我根据他的资料算了一下，告诉他罢工会在几天内获得解决。

起初他以为我在开玩笑，但我表示愿意以此打个小赌。接着他怀疑我是否会听到相关的内幕信息，可是事实也非如此。于是他问我这项判断的由来。

其实很简单，我猜想尽管球员和球队老板们之间互有敌意，但是两者都不愿轻易抛弃重要事物。换句话说，他们可以容忍取消几场球季初期的比赛，这些损失的一部分会由保险来填补，可是他们一定会设法在举行决赛和超级杯之前及时和解。其理由如下：

（1）他们了解假使该球季未举行任何比赛，尤其是决赛和超级杯，则很可能会在一年后发现不少人失去观赏球赛的习惯。

（2）他们不愿损失这些比赛带来的庞大收入。

因此我计算一般需经几场比赛方能产生参加的

球队,并且推断罢工会在这些基本比赛之前获得解决,如果我的想法完全正确——并非因为我知道任何有关足球的事,而是因为我是名职业谈判专家。

在谈判里,最终期限是一项决定性的要素。如果没有解决问题的必要,往往会任它顺其自然。可是当你越来越接近最终期限,你就必须工作得越辛苦。时间的迫近,往往会逼你做早先不愿做的让步。

最具强制性的最终期限是客观的,即不是由谈判的任何一方随意决定,而是制限谈判者的独立现象。譬如,足球联盟的球队若想举行决赛和超级杯赛,就必须在十月×日以前进入球场,这期限断然不能改变。

(1)契约期限。汽车工业中的劳资谈判随着期满日的接近,愈有产生罢工的可能性。这种情形并非毫无理由。

(2)出庭日。如果一项审判或听证会排订于某月某日举行,当事人便必须在那之前获得和解,否则只有面对结果。这与威胁截然不同。威胁的结果会依当事人的心意而改变,但是法庭所说的话无疑是绝对算数。

(3)已确定期间的开始和结束。大多数零售店的年销售期间均始于圣诞节,批发商必须在十二月二十五日之前完成出货准备,而制造商和中下游供应商各依货品的生产需要有不同的出货时期。但是无论是谁的出货时间,必定都有一个一旦超过便无法成交的日期。任何有关价格、销售条件等的谈判,均以这个日期做为它们的最终期限。

(4)强硬派谈判者以各式各样的方法使用最终期限。他们最喜欢的战略,是把对你而言尤其重要的事项留待讨论。换句话说,强硬派谈判者使你忙着研讨不太重要的事项。等最终期限迫在眉睫之际,你就不得不在重要事项方面多作额外的让步。

如何应付这种局面呢?先估计对你最重要的事项所需的谈判时间,拒绝延迟展开那些讨论。

强硬派谈判者的另一战略,是假设某一任意决定的期限为最终期限。(“我的老板说过,如果我们无法在四月×日前解决这件事,他便断定不可能达成解决。”那么你必须回答:“既然如此,我们别再浪费任何时间。告诉他,我们拒绝按他的时间表进行谈判,如果他愿意同意由我们双方设立彼此均无法变更的最终期限,我们将会考虑。但是我们绝不会任他独断地决定这些讨论的条件。”)

事实上,在没有客观性最终期限的情况下,双方不妨设定彼此均能接受的最终期限做为谈判的目标。(“让我们同意,一切关于工资问题将在下星期一之前达成协议,”)还有,当你威胁对手采取行动之前,也可任意设定一个最终期限。(“关于这项问题,如果没有让我在五月×日以前得到一个满意的解释,我将提出控告。”)

此外,强硬派谈判者也经常利用最终期限来诱使对方犯错。他们先决定对手的真正最终期限,然后设法使对手在期限迫近时因慌乱而采取仓促的行动。

第五篇　经理会议管理艺术

第　五　篇

第一章　经理会议通则

一、会议准则

1. 会议的特征

会议是指三个或三个以上的人(其中一个为主持人),为发挥特定功能而进行的一种面对面的多向沟通。其特定功能,即指下列五项功能中的某一项或某几项:①提供信息;②汇集信息;③解决问题;④宣传政策;⑤培育训练。

会议只是一种管理工具,一般人对它有着热衷与厌恶两种极端的态度!热衷会议的人认为会议不可缺少,他们能够举出许多冠冕堂皇的理由,来维护自己的观点;厌恶会议的人则将会议看作浪费时间与浪费精力的一种活动。他们也能够举出许多耸人听闻的理由,来支持自己的见解。在这两类人士之中,厌恶会议者似乎比热衷会议者更多,极具讽刺意味的是:诅咒会议的人往往是些最不懂得开会,甚至是最喜欢滥开会议的人!

客观地说,会议本身并不具备被热衷或被厌恶的理由。因此,我们有必要恢复会议的真面目。

热衷会议的人总是强调会议的必要性,甚至认为它是不可缺少的。这未免言重了,因为就算不召开会议,一个机构照样可以存在下去,更何况我们总能找到一些可以取代会议的途径。

让我们探索一下不用开会,却照样可以发挥会议功能——提供信息、收集信息、解决问题、宣传政策、培育训练——等诸种途径。

第一,提供信息

我们可凭便条、备忘录、甚至正式的书面报告从事信息的交流。这样做,显然要比开会更加经济划算。但值得注意的是,人们对书面的东西有时不一定看,就算看了也不一定能完全理解。从这种意义来说,则开会不失为提供信息的一种明智的举措。在会议中,主席不但能当面澄清与会者的疑问,而且可借助视听器材,以增进与会者对信息的了解与兴趣。

第二,收集信息

召集能够提供信息的人开会,是收集信息的一种有效的方法。你可以请求信息提供者,用书面的方式将信息传递给你。如果有必要让其他的人了解这种信息,你也可将它复印然后分发出去。另外,可通过个别约见有关人士,当面向他们收集信息,这样做效果极佳。

第三,解决问题

当一位主管面临问题时,他可当机立断地亲自加以解决,也可将它授权给别人代为解决,而不需付诸于会议。但若问题紧迫度不高,同时主管希望获得集思广益的效果,则最好是能邀请部属开会解决。邀请部属共商问题、解决方案,不但可让部属感受到尊重,而且也能表现出对协商解决的热情。

第四,宣传政策

当一位主管准备将既定的政策传达给部属的时候,他可以采取三种途径:第一、书面宣传;第二、面对面个别宣传;第三、凭开会宣传。书面宣传虽然最符合经济原则,但却不如面对面个别宣传那样有说服力,因为若采用面对面方式,则主管可根据每位员工特点以调整其宣传方式。至于接受会议形式与否,最主要考虑在:与会者之间的交流是否足以产生良好的说服效果。假如主管认为交流有利于说服效果提高,则采用开会宣传方式;但若主管认为可能导致与会者矛盾,则宁可采用面对面个别宣传或书面宣传方式。

第五,培育训练

由于人力开发重要性已被企业界所确认,因此员工的培育训练也越来越普遍。大多数企业除采用专门会议的方式,为其员工实施培育训练——除却一般所谓的会议培训之外,尚可采取以下五种措施:

(1)指定员工阅读书刊;

(2)要求参加函授课程;

(3)主管或其他有训练专长的人,为员工进行个别指导;

(4)派遣员工学习外界训练课程;

(5)以"企校联合"方式,派遣员工到教育机构进修。

尽管培训会议已逐渐受企业界所重视,但该种会议兴办,至少应能满足下列六个条件:

(1)需要培训人数甚多(至少在10人以上);

(2)培训会议可以满足培训人员真正需要;

(3)企业可以提供或租到良好的培训场地及设备;

(4)企业可以腾出上班时间供员工培训;或员工愿意利用私人时间接受培训;或企业愿为员工提供私人时间接受培训,而给与津贴;

(5)企业内部能够物色到合适人选,来从事培训工作策划及实行;

(6)培训会议效益大于培训会议成本。

如果这六个条件未能同时满足,则不应轻易采取培训会议作为培训手段,而应选择其它的替代途径。

就厌恶会议的人来说,会议不但没有什么益处,而且有害。但是当我们面对滥于开会的现状后,将不得不承认这种态度的产生并非毫无根据。只要仔细观察,不难发现有许多会议是基于不正当的理由而召开的。它们至少包括下列六种:

(1)为满足无聊的愿望而开会——有些会议是因“不妨找个时间大家聚一聚,不拘形式地谈一谈与大家有关的问题”而召开。这一类的会议其实与交际或聊天,并没有多大差别。

(2)为符合惯例或传统作风而开会——有些会议是因“历来都利用星期三下午那段时间开会”而召开。这就是一般所谓的“例会”。例会召开与议案有时无关,因为它基本上是一种为开会而召开的会议!

(3)为攀比而开会——有些会议是因“人家部财务部每星期都举行一次会议,咱们人力资源又岂能落后”而召开。这一类会议在目的不是为处理实际问题。

(4)为表功而开会——有些会议是因“若不多开会,则上级领导会以为咱们偷懒”而召开。这一类会议被当作取得上司信任与好感的手段。

(5)为推却责任而开会——有些会议是因“没有理由让我单独承担全部的责任”而召开。这一类会议是欠缺勇气面对决策风险的管理者所惯用的伎俩。

(6)为逃避个别接触所可能产生的难堪局面而开会——有些会议是因“我不想让少数人太难堪”而召开。例如某位管理者在他所管理的15位部属之中,有两位经常迟到早退。他于是召集会议,在全体部属面前重申准时上下班的要求,希望借此警告那两位不守时的部属。但是那两位部属因见其他同事在场而产生一种错觉,以为其他同事不守时的恶习与自己不相上下,因此对自己的过失不太介意。至于其他守时的13位同事,则可能因无辜受责备而士气低沉。因此,这一类会议除了平白浪费了16个人的时间与引起13个人士气低沉之外,将无实际效果可言。

为了消除基于不正当的理由而召开的会议,目前一般机构所采取的对策是:

(1)偶而取消一两次会议,以检验这类会议需要程度;

(2)将预定会议延期举行,或将其议程并入下次会议的议程之中,以减少会议次数;

(3)局部或全部取消例会,将需要开会讨论的议案集中在一起,等议案积累到相当程度再开会。至于重要且紧迫的议案,则可随时召开会议讨论;

(4)在机构内部制定这样的政策:所有的会议都要获得上级的批准才能召开。只要上级主管对属下所要求召开的会议不是有求必应,这种政策才能发挥实效,属下若无充分的正当理由,将不敢随便开会。

最后,让我们总结一下:会议是一种可以帮助我们发挥“提供信息、解决问题、宣传政策与培育训练”等功能的手段,但它并非是发挥该功能的唯一手段,也未必是最好的手段,应设法减少那些基于不正当的理由而召开的会议。同时在考虑召开会议之前,应设法探寻取代会议的更有效途径以提高工作效率。

2. 会议实效性

第一,什么样的会议才算富有实效

如何使会议富于实效?在寻找这个问题的答案之前,须先了解什么样的会议才算富于实效。严格说来,符合以下三种要求的会议才算富于实效:

(1)目标能被实现——会议既然是一种用以发挥特定功能,或更确切地说,用以实现特定目标的手段,因此评测会议是否具实效,其首要的标准便是审视开会之前为会议所设定的目标有实现的价值。

(2)目标能在最短时间内被实现——这个要求本身颇具争论性。有些人认为开会过程中的讨论甚至争议,是一种必然的事情,因此对这些人来说,尽管是冗长的讨论或争辩,也不可能被视为违背“在最短时间内实现目标”的要求。但是另一些人则认为,会议中的讨论或争辩并无实质的意义可言,因此对这些人来说,就算短暂的讨论或争辩,也可能被认为浪费时间。但不管怎样,绝大多数人都同意:越能在短时间内实现会议目标越好。

(3)与会者对会议感到满意——所谓满意,并不意味与会者对会议的主题或决议感到高兴。例如当

会议的主题在于探讨裁减，与会者对这样的会议一定不会感到高兴。但若能设法令与会者了解裁员的理由，并令他们有机会发表意见或提出实施办法，这种作法多少会使他们感到满意。所以想使与会者对会议感到满意，则应提供机会让他们尽量吐露心声，并参与讨论。

以上三个要求中，(2)与(3)在相当大的范围内是相互冲突的。这是因为若想使与会者感到满意，就不能不花时间讨论，但是若想在短时间内实现目标，就必须剥夺与会者自由讨论的机会。

总之，真正富于实效的会议所应具备的条件是：在与会者均感满意的情况下，以最短时间实现会议目标。当然，要使会议全部符合这些要求实在不容易，但这些要求至少应成为会议主持人及与会者共同努力的方向。

第二，不切实效的会议有何危害

富于实效的会议，可以帮助我们发挥“提供信息、收集信息、解决问题、宣传政策、培育训练”等功能。这显然是有益的，尽管其效益大小很难衡量。而不富实效的会议，将有三大危害：

(1)会议目标无法实现。会议是以目标的实现为导向，一旦目标无法实现，那么为会议投入的一切时间、精力及金钱将全部“泡汤”。

(2)会议所承担的机会成本相当可观。所谓机会成本，即指投入于会议的时间、精力及金钱改变使用途径所能产生的效益。时间、精力及金钱本来可以充作多种用途。倘若不将它们投入于徒劳无功的会议，而将它们导入其它途径，则可能因而获得某些效益。这些可能获得的效益，就是召开会议所必须承担的代价。尽管会议的机会成本难以衡量，但可从一场会议花销，对它作初步的估计。假定：A、某场会议的与会者共有10位；B、每一位与会者月薪为30000元；C、每一位与会者每个月工作时间为10000分钟；D、每一位与会者在平时所享有的福利等于月薪的25%。在以上的假设下，每一位与会者在上班时间内每开一分钟的会议所须支付的代价是3.75元，而对十位与会者每开一个钟头的会议所须支付的代价则为2250元！倘若将会议主持人规划会议的时间，以及会议的直接成本(资料印制、纸张、茶点等费用)包括在内，则十个人开一个钟头的会议，所须支付的代价可能接近3000元！这即是说，这十个人所开的一个钟头的会议如果无法实现目标，那么3000元就会“泡汤”，而且原先若不召开这一个钟头的会议，而将这个“泡汤”的3000元使用于其它途径，则可能产生相当可观的效益！

(3)与会者对会议感到不满。与会者若对某一次会议感到不满，则其反应将可能是这样的：

“会议的主持人原来是这样无能！”

“以后再由同一个主持人所召开的会议，将拒绝参加！”

“会议、会议、会而不议、议而不决、决而不行、行而无效！”

这些消极的反应可能降低士气，甚至导致员工缺勤率或流动率提高。

第三，为什么会议没有实效

导致会议失效的因素极多，有的存在于开会之前，有的发生于会议进行中，有的则出现于开完会之后。现将诸因素罗列如下：

(1)会议前：

①欠缺目标。

②目标不明确。

③欠缺议程。

④与会人选不当(与会者太多或与会者太少)。

⑤会议时间不当。

⑥开会通知时间不当(太早通知开会或太晚通知开会)。

⑦开会通知内容欠周详。

⑧会议地点不当。

⑨会议场地设备欠佳。

⑩与会者无准备而来。

⑪未订明会议终止时间或每一议案时间分配不当。

⑫会议不能准时开始。

⑬会议太多，致使与会者一听说要开会，无不感觉厌烦。

⑭向来很少开会，致使每次会议议案堆积过多。

(2)会议中：

①从事交谊活动。

②外界干扰。

③与会者发言离题。

④主席出难题。

⑤让没有必要留在会场的人员留在会场。

⑥犹豫不决。

⑦资料不充足，却贸然决策。

⑧少数人垄断会议。

⑨与会者之间交头接耳。

⑩与会者不表明真正感受或意见。

⑪与会者之间争论。

⑫与会者与主席争论。

⑬视听器材发生故障。

⑭与会者欠缺热心。

⑮会议超出预定时间。

⑯主席未能总结会议成果。

(3)会议后:

①欠缺会议记录。

②不能对决议事项进行追踪。

③不能对会议成败得失进行检讨。

④不能及时解散已实现任务的临时性委员会或工作小组。

⑤与会者对会议感到不满。

以上诸种因素大都可由主席加以控制。以后将在有关章节中分别阐释主席所扮演的角色,以及主席角色所应具备的条件,之后再循序探讨主席应如何克服导致会议没有实效的诸种因素。

3. 主席角色

有人说:“会议的主席有如乐队的指挥。”这句话只说对一半。会议的主席固然有如乐队的指挥那样具有举足轻重的作用,但是担当会议的主席却比担当乐队的指挥更加困难,因为前者在主持会议过程中需要扮演多种角色,而后者在主持演奏过程中则始终扮演同一角色。现将主席在各种会议中所扮演的角色阐释如下:

第一,提供信息

在这一类会议中,主席所扮演的角色是信息的提供者。主席不但要令与会者了解信息的内容,而且要避免使他们对信息产生误解或曲解。为了达到这个目的,主席应尽量避免以单向说教的方式垄断整个会议,而最好是能留出一些时间(比方说10%的时间)解答与会者的疑问。在这种情况下,主席又扮演了解说者的角色。

第二,培育训练

在这一类会议里,主席所扮演的角色是传道、授业、解惑的教师。主席的参与程度要视课程的性质,以及与会者对课程的熟悉程度而定。例如课程本身颇为深奥,而且与会者对该课程相当陌生,则主席的参与程度恐怕非高达总会议时间的75%—90%不可。但若课程本身很适合采取专案讨论或角色扮演等方式进行,那么即使与会者对该课程不甚了解,主席的参与程度大概可以降低到总会议时间的50%左右。再如与会者对课程相当熟悉,而且课程本身又适合广泛的讨论,则主席的参与程度甚至可以减至总会议时间的20%。

第三,宣传政策

在这一类会议中,主席为使与会者按受新政策,他首先必须扮演提供者的角色,将他所要宣传的政策作一番叙述。其次,他必须扮演媒介的角色,鼓励与会者对他所提供的政策发生兴趣。再次,他必须扮演解说者的角色,对与会者的任何疑问提供解答。最后,他必须扮演说服者的角色,设法使与会者心悦诚服地接受方针政策。在这一类会议中,主席的参与程度,大致以占总会议时间的50%至70%较为恰当。

第四,解决问题

在这一类会议中,主席最重要的任务在于领导与会者探索问题最佳解决途径。他通常需要做到下列五件事:

(1)阐释问题的内涵、问题发生的背景、以及解决问题的重要性。

(2)借解说者角色,鼓动所有与会者参与问题解决。

(3)借控制者角色,将会议导入实现目标途径,以避免时间浪费以及无谓的意见冲突。

(4)借与会者角色(即脱离主席身份而成为与会者之一),提出自己的见解。

(5)回复主席身份,归结会议的成果及指明未来方向。在这一类会议里,主席的参与程度,大概介于总会议时间的40%至60%较为理想。

第五,收集信息

在这一类会议中,主席除了扮演陈述者与媒介两种角色,以阐明会议目标及鼓动与会者提供信息外,最重要的便是扮演聆听者角色,以搜集与会者所提供的信息。因此,主席的参与程度,应以不超过总会议时间的20%较为理想。

由以上阐释可知,主席在不同的会议中,需要扮演不同的角色,甚至在同一个会议中,也要扮演多种不同的角色。因此,除非主席能够恰如其分地扮演各种角色,以及适当地从事角色转换,否则他将难以实现会议目标。任何一种会议极少为单一目标而召开,它通常是为实现多种目标而召开的。在这种情况下,主席所需扮演的角色将要更多,角色转换自然更加频繁。

4. 主席素质

在任何一场会议中,主席均要扮演多种角色,以及从事多次的角色转换。由此可知,要成为优秀的会议主席并不是一件容易的事。现在,看看一位卓越的主席所应具备的素质:

(1)思考清晰敏锐。尽管主席没有必要成为参加

会议的人群中思考最清晰敏锐者，但他若想获得与会者的尊敬，他的思考至少应比大多数的与会者更加清晰敏锐。只要主席能在会议之前多作准备，则他的思考能力一定可以大大提高。

（2）善于言词表达。主席对语言应具有高度的掌握能力，以便将自己的思想观念准确、无误地表达出来。他必须能够以语言推动讨论、疏导与会者的思维方向，以及在会议的各个阶段总结所取得的成果。

（3）良好的分析能力。主席必须懂得如何澄清问题，透视问题的每一个层面，指出每一种见解的利弊得失，以及分辨事情的轻重缓急。

（4）抱着对事不对人的态度。主席必须使每一位与会者的意见，都能得到其他与会者所关注。即使主席本人对某些与会者的某些观点有所偏爱或厌恶感，他都不应以他的个人好恶影响他对事情的判断。当他想提出个人观点时，他必须告诉与会者他是站在个人立场发言，而并非以主席的身份说话。

（5）公正。主席在会议中绝对不应有袒护的行为，因为他有这种行为，不但阻碍进一步的讨论，而且将使与会者——甚至包括被袒护者在内——对他失去信心。

（6）耐性。有些与会者在发表意见时往往辞不达意，另一些与会者则可能在群众面前因感到胆怯而回避发言。面对这一类的与会者，主席应主动提供协助与鼓励，要做到这一点，主席非具有高度的耐性不可。

（7）能灵活地应付“挑刺”人物。与会者之中，难免会有少数“挑刺”人物存在，诸如有高度偏见者、喜爱垄断发言者、火气特别大者等。主席必须能够在不冒犯他们的前提下，有效地对付他们。

（8）沉着并自我约束。为了激励与会者信心，主席除了应表现热诚与果敢的态度之外，须保持沉着坚定，并自我约束。他应避免在幕前过度地暴露自己。比如不应放荡不羁地发表自己的意见、垄断发言或理论说教等等。

（9）具有幽默感。幽默感对消除紧张气氛，以及令会议顺利进行具有很大的作用。主席在运用时应特别注意避免轻浮或浅薄的话语。

二、会议过程

1. 全体小组讨论

如果说，成功的会议有什么秘诀的话，那就是自由而公开的讨论。训斥或指令对现代的员工都是没用的。几乎每个下属人员都希望有机会自由提问和讨论组织内部的重大事件的决策内容，相互交流切磋彼此的思想。

有成效的小组讨论和“漫谈”的区别，可以归结为会议主持人的统驭能力的大小。圆桌会议的成功或失败完全取决于会议主持人本身。

第一，对领导人的提示

一般都认为领导人的工作就是在会议中组织、激发和引导会议的思考和进程。在某些方面，非正式的圆桌讨论把最大的责任放在会议主持人肩上。由于讨论的质量取决于与会者态度的相互影响，所以会议领导人必须既敏感又灵活。他必须能适应讨论问题多变的要求以及各人的性格。虽然没有可以做为模式的实际做法，领导讨论的能力一般可以应用以下原则和技巧得到改进：

（1）做好准备，会议主持人应对讨论主题的背景有完善充分的了解。

（2）事先思考，以便发现常见的可能出现的问题和反对者可能采取的论点。

（3）通过事先计划来防止干扰。假如打进来的电话必须接，就要考虑在另外的地方开会；要检查材料和视听设备，以保证一切顺利。

（4）评估你的听众，不可低估他们的才智，也不可高估他们知识的丰富程度。

（5）了解与会者中的每一个人，充分考虑与每个具有特殊个性的与会者的交流方式。

（6）为了让与会者感觉轻松，你应表现为小组的一员，而不是做有威胁性的局外人。幽默和插话能起作用，但当这种情况达到一定程度时，会议领导人要向小组及时提醒会议的目的。

（7）和听众一起平等合作，避免操纵人们。

（8）用一般的语言讲话，不要总想表现得高人一等。

（9）明确会议的目的，假如宗旨是解决问题，则用简洁而精确的话陈述问题，以使与会者确切了解会议内容。要正视和处理争论的焦点，避免争论白热化，个个面红耳赤。

（10）引导会议按规定的议程进行，始终要围绕中心议题展开。

（11）要遏制操纵会议的任何倾向，实际经验表明，任何人谈话超过时间的20%，就意味着失效。

（12）避免材料不足，如果缺少的资料对讨论本身确实是必不可少的，在紧急情况下，可以考虑暂时休会。

（13）不断核对回馈的信息，要问一下：“这些有

道理吗?”要确知与会者正以和你相同的目的行动。

(14)既讲述,又表演,选用直观器材。用黑板记录小组成员的论点。这样可以避免离题,也可以帮助你归纳和做出结论。

(15)鼓励小组的全体成员参加讨论。

(16)鼓励在友好协作的基础上进行生气勃勃的讨论。

(17)扮演公平的调解人来缓和激烈的争论,或引导其他与会者介入讨论,以使争论主角冷静下来,或者宣布极短暂的休息,要创造性地利用不同意见。

(18)在还有其他观点需要聆听时,要限制某一个观点的发表时间。

(19)随时提防注意力的分散,保持会议活跃。假如与会者开始烦躁不安,要设法让他们参加行动。

(20)要有节制地使用直接问句,这种问句会产生一种学校教室的气氛,而阻碍自由表达的气氛。但直接问句可用以介绍一个特殊观点,中止离开正题的讨论,使漫不经心或腼腆的人介入讨论,缩短冗长独白,领导人意识到有某些意见与已经发表的观点相反的时候,应设法激发辩论。

(21)要有耐心,要记住交流意见是需要时间的,当想法新奇或是有许多言外之意有待探索时,尤为如此。

(22)要预先考虑到对与会者可能提出的意见的抵制。

(23)在任何会议闭幕以前,要做出总结,归纳会议成果或着手行动。

第二,应该避免的一些问题

当会议不能实现与会者的期望时,指责通常指向会议的领导。常见的情况是领导方式有毛病——领导人垄断会议或其它原因。领导人如果能学会如下的避免事项,可以更有效地领导:

(1)避免使与会者为难。你也许想责备某一个人,但是这种行动会使得所有的与会者产生自卫态度。

(2)避免代替小组思考。有些领导人往往想走在小组的前头,做总结或回答问题,而不是鼓励讨论。

(3)避免以错误的方式叙述事情。小组的对立很容易由于领导人粗心大意或添加色彩的陈述而造成。平淡地陈述意见容易抑制讨论。

(4)避免透露领导人认为能接受的答案或解决办法。表面上,职员倾向于按照他们想象的管理部门的希望来做出反应。假如目的是客观地思考和真诚的双向交流,那就要避免偏颇错误的想法。

(5)避免把讨论从中心目的引发离题议论。要委婉地要求小组成员井井有条地走向会议的目的。当人们从事于细节性讨论时,最好用提问把他们引回到正题。

(6)避免傲慢地对待关键问题或与会者。不同的人以不同的形式吸收信息。要核查回馈的信息,以确定会议的成效。

(7)避免尚未得出结论或者尚未开始积极行动就休会。要使结论为大家共同理解,并且即将付诸于行动。

第三,难应付的与会者

有些难对付的人可能使主持人左右为难,下面是应付他们的一些建议:

(1)对付万事通的人,鼓励其他与会者附和他们自己的见解,使小组成员降低他议论的重要性。

(2)从容地应付好辩的与会者,并保持冷静。利用提问让他把话说出来,然后把他交给小组去对付。同时强调大多数的意见,并且不使与会者发言涉及个人。

(3)容易怨恨的人可能觉得尊严受到了伤害,因为他认为有人正教训他怎样做工作。要向他保证,他的经验可以对其他与会者有价值,而且交流思想对会议目的是重要的。

(4)要得到多嘴与会者的支持,需要老练的领导能力。抓住他的某个观点,征求其他人的意见,并在小组内传递这个问题。

(5)犹豫不定的与会者可能积极性不高。要让他行动起来,提一个他很可能回答好的或很容易回答的问题,点他的名,让他回答;多方设法使他参加,例如,协助示范表演或者鼓励他作报告。

(6)为使没有兴趣的人参与,设法提出涉及他工作内容的直接问句。找一些他活动中的事情来赞扬,并评价他的作用,以便把一些他有兴趣的事引入讨论。

(7)假如一个捣乱的人,只是想“出风头”得到大家注意,就设法绕过他,让那些有更重要的话要说的人发言,或者就象对待喜欢多嘴的人那样对待他。假如这个捣乱者故意出难题,要避免对他直接批评、讥讽或嘲笑,而要重申他的反对或批评意见,并把问题交给小组处理(假如他继续捣乱,小组应一致把他看做一种威胁,并挫其锐气)。必要时可以和他单独谈话。

(8)由于“应声虫”的公开或隐含的奉承阿谀和始终同意,他向领导者反馈的信息反应是虚假的。在

小组集中讨论专门议题时,最好回避这个人,而集中注意力于那些具有客观见解的人。

2. 工作人员会议

工作人员会议使下级管理人员及监督人员有机会对管理职能进行参与献策。更重要的是,它向最高管理部门提供了最基层一线的信息。集体参与是基本目标之一,因为大多数工作人员会议是了解实情解决问题的会议。主持人的职责在很大程度上是调动所有一线管理人员的发言热情。

因为成员们作为一个集体定期会晤,天天接触,所以就形成一种亲密的非正式的形式。但这里面也有危机,即小组中任何一个人的言行可造成一定的政治影响。除非会议主持人认识到这个情况,并作为一种日常习惯去抵制它,否则,某些议程可能影响他作为会议主持人的威信。

第一,工作人员应该多长时间开一次会

工作人员开会的频率取决于两个因素:

(1)利用工作人员会议来交流信息、作出决策和解决实际问题的程度。

(2)业务活动的性质,有节制地经营比对条件和环境高度敏感的动态项目,所需的开会频率为低。

工作人员会议的频率最终取决于会议的作用和期望它达到的成果。具有其它有效联络手段的机构可能每月开一次工作人员会议就够了。有些机构觉得每周开一次工作人员会议对他们很合适,另一些机构觉得每天开一次会也不算多。喜欢多开定期会议的机构宣称,增加开会的频率有助于:

①提供与上级管理部门的最近信息交流。

②取得更密切的接触,日常的进展可予以记录,但是特殊的成就可予以突出,以便立即得到特别处理。

③鼓励通过持续的检查回顾,不断思考现实的和潜在的问题。

④提供机会和每一位经理的内在联系,他的工作可能与出现的问题有关系。

⑤发表许多观点和范围广泛的背景经验,以供解决问题或作出决策。

⑥使每位经理洞悉其它部门的问题。

⑦认识总体经营及其现状。

⑧作为训练基地,为机构培养将来的上层管理人员。

有些领导人报告称,他们通过半小时工作人员会议所学到的东西,比他们整日的个人谈话、特别会议和电话磋商为多。只要适当地并入整个机构的管理体系,这种经常而定期的工作人员会议就可以成为公司最有生产性的财富之一。

但是,对主张多开工作人员会议的每个论点都有其对立面。反面的论点是告诫不要“由委员会管理”。许多信息资料可用书面形式更好地分发。有些特别部门的问题以一对一的方式处理,往往能用较少的时间予以解决。

很多管理人员觉得他们没有时间听取其他管理人员的问题,当一两个部门想要独占会议时,尤为如此。同时,假如过于详尽地提过多的问题,每个人就会花费过多的时间。训练将来的管理人员,用正规的、有指导的管理层发展计划可能更为有效。主张较少会议的人认为,考虑到多数管理人员每天排得满满的日程表,会议失之过少,也许比失之过多要好些。

第二,危险的信号

高效的工作人员会议并非一下子就出现的——它是广泛的计划和准备加上熟练的领导艺术的综合结果。大多数的工作人员会议是定期召开的,但是有效的会议提防死板的常规。象任何其它工具一样,工作人员会议要求持续予以注意,以保证生产能力。以下是某些危险信号,表明“这件工具需要磨快了”:

(1)当会议不是全面管理职能的组成要素,而成为经营的附属品的时候。

(2)议程中既没有必要的信息需要传递,也没有与会者真感兴趣的项目。

(3)会议召开的次数比业务活动性质的需要似乎更为频繁的时候。

(4)会议持续时间似乎超过了会议目的值得花费的时间。

(5)领导纪律松弛,达到会后行动和成果的可能性减少。

消除工作人员会议庸俗成规的关键,在于这个机构把会议计划结合到总体经营范围的程度。许多公司如同对其它经营职能那样,规定会议的生产性目标。

第三,打破例会的“常规”

公司在发展,职责在扩大,组织机构的经管责任在改变,但是工作人员会议还保留着固定状态。会议模式一旦形成,就倾向于固定不变——由于习惯,总是同一时间,同一地点和相同的召集次数,同样的圈内人而不顾当前是否需要他们出席。会议主持人必须不断对工作人员会议的有效性重新评估。他必须象其他人的看法那样看待会议,并且以领导人的身

份，象其他人的看法那样看待他自己。

负责人可能不时地试图通过询问主要与会者评价会议的有效性。或许同样明智的是，审阅一系列会议的记录，以检查某些方面的进展情况：

(1)假如工作人员在以前的一次或一系列会议已经决定明确的行动路线，那么，行动的现状如何？

(2)对工作人员的建议有何反应？导致了什么行动？

(3)工作人员在会后和会外是否协调合作地行使职责？会上得到的表面和解在会后的现实中起作用了吗？

(4)搁置的问题和延迟的行动现在怎样了？是否有充分理由把这些重新列入议程项目？

(5)管理部门行动与工作人员会议建议相反之处，与会者是否在行动以前已被告知？向他们做过任何解释吗？

(6)一般而言，每位与会者的参加都是合适的吗？在会议参加者和那些负责执行会议决议者之间，有没有信息交流延迟的迹象？

(7)与工作人员会议比较，是否有更有效的办法可用来处理所遇到的情况？

第四，失误和障碍

工作人员会议在管理职能方面有明确的经营管理作用，但是应当仅在事情的复杂性、不稳定性或重要性，需要工作人员集体参与的时候才召开这种会议。据估计，约有三分之一的会议包括了不需要参加的人，开会的时间比需要为长，或者本来就不需要召开。工作人员会议对一个机构得不偿失，有如下的典型情况：

(1)有些部门负责人觉得召集一个会议，并依靠集体意见制定大多数计划和决策更为省力。这样就分散了责任，使主管人从集体参加得到安慰，日后如有某人受到谴责则尤为如此。

(2)参加会议可以成为一种声望和地位，以至于一旦被邀请，人数多得可观的成员会继续参加，而不管当时是否需要他们出席。如果这种参加被视为员工在机构的政治框架里的权威和地位，那么，圈内人的成员资格可能比会议成果更为重要。

(3)无计划的会议产生无计划的结果。例如，有些部门负责人在他们自己的办公室召集会议，可是没有足够的椅子，每次隔几分钟打进来的电话使会议中断，应该显示六个月生产报告图表的放映机有一个烧坏的灯泡。

(4)提防认为开会迟到是高职位的特权之一的主管人员。假如会议主持人怕得罪高阶人士，而不敢不等人到齐就开会，会议必然比原安排超出半小时，从而消耗其他人员的工作时间。

(5)谨防会议主持人认为确保人人明白的最好方式是由他包揽全部讲话。虽然他的自尊心在奴役听众中得到实现和满足，但很可能一事无成。

(6)有时候，一个告示或备忘录可以起相同作用，但是召集会议似乎比组织那些材料，容易得多。此外，工作人员需要树立集体精神的会议。

假如你能发现并消除上述这些问题中的一个，你的工作人员会议必定会得到益处。

3. 常设委员会

委员会的主要优点是能作用于一切管理权力范围，以找到完成已委派的工作所需的特殊人才。

许多公司得益于委员会制度的组织系统，但有人认为委员会在行动方面缓慢而优柔寡断。委员会的成功取决于其组织方式和会议原则的应用方式。委员会组织的要点如下：

(1)任务——委员会的形成通常是作为超越正常业务渠道的手段，或者是因为没有一个恰当的部门在正常的职责分工下对某一特殊职能负责。不论哪种情况，重要的是明确规定委员会的目的和职责。委员会既不可重叠也不可侵占其它单位或个人的职责。委员会的首要任务是补充。要事先决定你想要它起多大作用。

(2)调查还是收集信息。

(3)提供评估。

(4)解决问题。

(5)提出意见或建议。

(6)做出决策。

(7)采取积极行动。

(8)持久性——委员会的“宪章”应当规定任务期限。委员会是否负有一项特殊任务的责任，并在完成后解散？它将为诸如推荐奖励或调查财产损失等经营出现的问题而开会吗？委员会是否象机构的其它单位那样，有持续的责任，从而具有永久性的地位？常设委员会唯一的变动就是成员的更换(例如由工作人员经营的委员会)，但在多数情况下，有确定期限并在完成任务后，即行撤销的委员会，能更好地发挥作用。

(9)领导能力——虽然会议主持人可能对委员会的任务成员没有直接的公司责任，但是他应当能博得成员的尊敬和信任。要指定一位领导人，其能力和工作量应该使他或她切实可行地能筹划、准备和

指导委员会完成任务。

(10)成员资格——委员会的大小取决于它的目的,以及为实现这一目的的才能、权力或责任。根据实际经验,委员会的大小是以限制为宜。

答应担任委员会成员,意味着每一位参加者有责任作出某些积极努力。这个集体的成功要求每一位成员:

①为会议预作准备,包括搜集必需的资料,或协调参加者将在会上代表的任何人。

②加入(而不是独占)委员会的任务和功能。

③避免利用集会作为满足个人动机的手段(例如为赢得赏识或者为牢骚辩护)。

④做一位积极学习的出席者,而不是消极的观察者。

⑤完成商定的任务,并为设想的后继讨论做好准备。

(11)贯彻到底——委员会制度的最薄弱部分是继续干下去。经常见到的情况是委员会组成了,然后就被忘掉了。负责组成委员会的人,也应当负责决定继续干下去的步骤。且体的任务要有具体的期限。对常设的或是持续的委员会来说,明智的做法通常是:

①定期检查委员会的成果、任务和成员资格。公司经营上的改变可能需要改变委员会的目的和组成。

②转换委员会成员,这样可以鼓励新的观点,使自满的常规恢复活力,分摊工作量,和增加管理层发展的机会。

③分发委员会会议纪录,以便既向有兴趣的各方提供信息,又确定委员会经营动向和完成任务程度。

4. 咨询委员会

解决问题的成功取决于完善的计划、熟练的领导和对问题的正确限定。解决问题小组获得显著成功,通常是因为主持人做了准备工作。

下面是应考虑的基本因素和应遵循的步骤:

(1)汇集事实。

(2)明确问题。

(3)建立和商定判断标准。

(4)研究预算和确定支出限度。

(5)收集更多的事实,把它们和问题联系起来。

(6)分析资料并合理归类。

(7)识别可供选择的解决方法。

(8)检验解决方法是否符合成功的标准,考虑可以介绍哪些拟议中的新问题的解决方法。

(9)把委员会的最后结论变为建议。

假如问题解决委员会已授权行动,这些准则可以还应包括:

(1)说服那些必须解决问题的人接受这个解决方法。

(2)必要时妥协。

(3)检验修订的解决办法是否符合成功的全部标准。

(4)在一个示范(检验)场合试验解决办法。

(5)使最后用户接受经过检验的解决办法并加以训练。

(6)安置和执行。

(7)完成新方法。

(8)评估效果。

(9)建立控制程序,以保证采纳的解决办法的永久性。

5. 委员会成效

由于委员会通常考虑专门问题的领域,并且常常超越部门界限和管理层次,因此委员会的成功就要求机智的领导能力。参加者的背景、个人声望、才智、气质、动机、个人保障和表达能力都会有极大差异。融合这些品性需要技巧。主持人必须有能力在关键时刻介入,以引导讨论避开如下的失误:

(1)假如小组改变了原始的目标,老练的领导人可能设法重申话题或目标,并通过投票决定继续讨论是否适宜。

(2)当讨论漫无边际时,主持人应设法注入引起争论的问题,或者要求那些沉默的人提出具体意见。另一个办法就是重申目标或问题,归纳那些可能已达成一致的意见,并澄清有待进行的事项。

(3)动机和意见的差异往往变得明显和激烈。主持人必须找到自由讨论变成争论之处,并把讨论从中心人物转向另外一个人,办法或许是提出一个相关的事项。重新分析问题或归纳部分一致的意见可能是有效的策略。幽默感甚或暂时休会可能有帮助。

(4)当小组内想法或意见不一致时,最有效的领导策略是防止分歧固定下来。提出其它方面新的事实和展望可能防止对峙,把迄今达成的一致意见写在黑板上可能打破僵局。幽默、暂时休会或其它缓和情绪的方法可能有用。

(5)仓促作结论往往不能充分发挥委员会的功能。要提供机会去考虑不同的选择,探索隐含的意思,询问佐证的事实。作会议结论以前,要确定全体参加者都有机会表达自己的意见,然后把一致的意

见纳入结论。

(6)隐蔽的动机可能把聪明的人导入错误的结论。当委员会的看法将导致错误决定时,要找一个推辞的借口。要注入假设的问题,收集和提出更多的外部资料,或是邀请一位博学的局外人来咨询,以改变思路。

6. 全公司大会

全公司大会为你提供引起别人注意的会议,也为增进工作成员之间团结一致的感情提供机会。大型会议不适于双向交流或公开讨论,但是它们对传递信息和建立更加良好的关系有好处。

许多主管人员认为个人接触是全公司大会最重要的一环。有些人认为在这种会上的讲话,其重要性不如使职工有机会会见最高管理部门和从上层直接得到信息。

第一,初步计划

由于费用、涉及的人数、生产的可能中断以及管理部门处于员工的严密检查和评判之下,全公司大会需要非常谨慎和详尽的计划。下面是使这种集会处在管理控制之下的一些建议:

(1)征求意见、进行商讨和争取支持,要有上层管理部门参加。

(2)征求第一线管理人员的意见和建议,找出谁能对计划贡献特殊才干和能力。

(3)制定暂编预算和费用估计。

(4)起草暂定议程并且指派一个代表委员会进行审查。

(5)检验计划的可行性。要留意在以下几方面有没有抵触,即在员工个人利益方面,在工会计划方面,在生产进度方面,在可用场地方面,在假日安排方面。

(6)在最高层管理部门重新评估暂定的计划和规划。要正确地观察会议的全面影响。

第二,自由参加的招待会和参观工厂

“自由参加的招待会”结合对公司各项设施的巡视,是最简单、最便宜和最有效的赢得职工好感的办法。它有助于办公室人员和装配线上的工人与公司的最终产品联系起来。它还能形成对公司的新的自豪感和新的兴趣。

假如有人负责以下细节,这些举动就会更成功,每个有关的人负担也就更小:

(1)规定日期。要有几个月的计划和准备时间。要避免和其它社团活动或是假日冲突,要考虑可能的气候、业务日程和一年中各项设施使访问者最感兴趣的时间。

(2)规划预算。费用取决于公司款待的程度。通常供应点心和饮料,并分发小册子、小商品或者产品样品。

(3)发请柬。请柬或通知必须明确时间、职工家属是否在邀请之列、以及对儿童有无人数或年龄限制。要求职工提出他们希望邀请的补充名单。

(4)准备展览品和陈列品。参观工厂如加上直观器材会更有意义。这些器材会加深参观者的印象,使他们觉得公司是一个良好而安全的工作地方,而且公司的计划表明前途大有希望。除产品展览外,许多公司设计五颜六色的标记,以表明对每一个主要设备项目的投资额、提供一个职业岗位的平均成本、以及公司销货现金的情况。

(5)训练工作人员并使他们处于待命状态。召集所有部门的负责人和第一线管理人,向他们解释最后计划并争取他们的协助。假如第一线管理人自己不能担任向导,就请他们推荐向导。把情况简介写成摘要提供给向导。准备和分发对可能提出的问题的答案。

(6)准备各项设备。包括指示到公司所在地的标记,安排适当的停车场和为访问者引路的服务员。标明休息室,检查急救用品,油漆通道线或方向标记,在等候的地方提供增设的座位。假如没有自助食堂或恰当的招待与休息的地方,就搭一个帐篷,供访问者聚集和进行社交活动。

(7)拟定礼仪。行政部门的礼仪对自由参加的招待会的成功起着重要作用。主人和迎候者是重要的,但是员工有机会和公司高级代表面对面的接触是最重要的考虑因素。在某些场合,由公司的高级职员正式向整个集会发表讲话;在另一些场合,由公司的高级职员正式向整个集会发表讲话;在另一些场合,开始参观的每个小组,都受到高级职员的欢迎。有一位总裁把在参观结束时向每一位访问者致意作为他自己的任务,他认为最后的印象是最有意义的。

第三,公司宴会和圣诞节聚会

大多数公司都在圣诞节聚会。公司圣诞节聚会比公司其它集会更可能供应含酒精饮料。如果聚会计划包括烈性酒,管理部门应考虑以下细节:

(1)包括员工的妻子或丈夫,最好发一封邀请信。

(2)安排在聚会开始不久就供应足够数量的食物。早开始,早散会不但减少饮酒量,而且大量减少交通事故。

(3)安排一些娱乐节目,喧闹的集会往往可以通过关闭酒吧、改为演出而使之安静。

(4)关闭酒吧后以最后一项活动使庆祝活动达到高潮,抽奖和发奖品可使参加庆祝活动的人有充足时间在他们离开以前安静下来。

第四,全公司大会的核对细则

对人员配备的要求:

(1)会议总主持人。主持会议,对会议负有管理责任,但是把准备工作委托给别人负责。

(2)项目指导人。受会议总主持人委派,负责项目的计划、组织、全面指导和协调,负责项目的全部人员活动、材料和设施,批准全部财务开支和契约协议。

(3)规划经理。辅助并对项目指导人负责,安排规划内容、会议议程、发言人的获得和照顾、大会专刊等。

(4)项目公共关系经理。受项目指导人委派,负责公司的宣传和宣传的内外交流,以及和报刊与公众的关系。

(5)设施经理。受项目指导人委派,负责用于会议的全部专门设备、材料和供应品的订货、安装、保养和处置;负责布置和维护会议场所。

(6)食品和娱乐经理。受设施经理委派,负责订购和监督全部食品和饮料的供应,并监督会后的食品供应的清理;安排和协调表演娱乐节目的人。

第一阶段(开会日期的数月前):

①确定宗旨和目标。

②任命项目指导人。

③考虑暂定方案。

④使公司所有工作部门介入,并征询其意见。

⑤估计费用。

⑥规划暂编预算。

⑦规定没有互相抵触的日期。

⑧预定会议场地。

⑨聘请外界发言人或安排娱乐节目。

第二阶段(开会日期前二三个月)

①完成人员配备。

②确定组织机构计划及权力分工。

③确定工作预算和开支程序。

④完成最后方案。

⑤通知员工开会。

⑥着手宣传方案。

⑦邀请特别来宾。

⑧为场地、食品、娱乐节目、额外桌椅,以及专门设备订立合同。

⑨准备展览品和陈列品。

⑩订购指示牌、装饰品、旗子或花。

⑪落实装饰品和装置符合消防和安全规章。

⑫准备专门设施。

⑬预定专用电话和其它临时装置。

⑭预定视听设备、黑板、法兰绒板和其它提供真实性效果的用具。

⑮协调和确定发言人,以及对发言人的介绍。

⑯指派和训练各主持人,各向导,各示范表演人,以及停车场、失物招领处、衣帽存放间和登记处的服务人员。

⑰预定免费样品或是纪念品。

⑱预定证章、邀请信、小册子、入场券和其它印刷品。

⑲聘请摄影师。

⑳建立与本地报纸、杂志、电视台和无线电台的联络。

㉑使公司主管人员和监察人熟悉行动的最后计划。

㉒为万一发生"临时空场"而安排应急发言人(或娱乐节目)。

第三阶段(在准备期的最后几天):

①检查最后方案和完成行动计划。

②检查登记处或招待处是否备有证章、登记单、打字机、恰当登记方法、电话、布告栏、一般和紧急通知。

③检查每次会议指定的场所,核对座位计划设施和设备。

④检查以下各地方是否都恰当地安置了标记:接待、参观、登记处、方向、陈列室、救护、失物招领处和停车场。

⑤为扩音系统和视听设备确定专门设备操作员。

⑥再一次确定发言人的计划,需要的协助,黑板、粉笔、黑板架、指示器和视听设备均已备齐。

⑦核实每一个方面均已就位待命(包括人手和设备):食品和饮料服务,衣帽存放间,发言人和娱乐节目演员的休息室和化装室,来宾停车场。

⑧核查专用电话装置和其他交通工具。

⑨检查保安人员和应急安排。

第四阶段(会后立即进行):

①亲自向发言来宾和其他特殊贡献者致谢。

②计算出席人数。

③拆卸和退还租来或借来的设备。

④寻找被遗忘的器材物品。

⑤监督和彻底检查清理工作。

⑥检查是否有可能引起火灾或安全事故的危险。

⑦把所有场地移交安全巡逻队。

第五阶段(在会议期后一周之内):

①在项目工作人员中发动讨论会,以征求建议评估并了解未了事项的状况。

②向发言人和其它有特殊贡献者致函正式表示感谢。

③检查存货和清单,以确知全部财产、设备和材料都已有了着落,并已适当处置或退还。

④要求工作人员核实全部发票、发言人的报酬和其它债务。

⑤把会议报告汇编和提交授权机构。

5. 招待和宴会

宴会的含义被定为“有目的的进餐”。会议计划者的职责是提供可以达到这个目的的气氛。

如果公司打算得到宴会或鸡尾酒会费用的全部回报,则计划必须是现实主义的。你充其量可以指望在这种气氛下吸引全部听众的注意力,最多达45分钟到1小时——这个时间对公司的目的是否足够?假如不够,其它形式的会议可能更适合一些。在决定这种举动以前,公司必须认识到所将取得的大部分价值是无形的和遥远的。

第一,宴会成功的十项标志

为一个大型团体安排宴会不是一件容易的事情。成功的场合计划得如此好,组织得如此好,管理得如此好,以致宾客并不意识到详尽的计划。

有经验的计划者认为以下10点意味着一次顺利进行的招待宴会:

(1)选择一个有吸引力的、通风良好的房间或宴会厅,要有足够的空间,拥挤会破坏最精心设计的场合。

(2)假如宴会前举行鸡尾酒会,要肯定对酒会的掌握和截止时间均有明确的规定。(如果招待会后是正餐,则以45分钟到一个小时最为相宜;业务性的鸡尾酒会通常最多两小时。)

(3)富于想象地、有吸引力地安放餐桌,可以大大增加全面效果而不增加费用。选派一位知识渊博的人来检查这些细节。

(4)尽可能使用最舒适的座位,安排的方式要把背对讲台的人减少到最低限度。

(5)准时开宴。假如75%的客人已入席,就不要等晚来的人和散漫的人。

(6)要肯定菜肴吃起来和看上去一样好。(热茶一定要热上,而不是半凉不热的。)

(7)亲切地介绍主宾和宣布事项,但耗用时间要有限度。

(8)介绍来宾发言人或文娱节目应在宾客过于疲劳而无力欣赏以前。要确知节目单上的那些人知道应在什么时候停止(发言人应懂得20~30分钟的时间限制)。

(9)安排节目应使宾客最多坐两个半小时。

(10)按照宣告的时间结束宴会。

第二,订立承办宴会和服务的合同

自由参加的招待会或周年庆祝会,往往可以通过把车库或仓库改装成宴会或特别招待会的场所,进行戏剧性的安排。想象力能帮助你把预算保持在合理范围内。但有时候在公司自有建筑物之外举行会议而支出额外开销是正当的。不论是哪种情况,你的宴会承办人对活动的成功是一个关键因素。

最好的服务和安排,一般可得自与公司有经常而大量业务的人。不管安排是多么小心和周到,最后一分钟出点问题是不可避免的。有经验的总管或宴会厅领班有许多办法来保证公司宴会的成功。

有经验的宴会承办人只需要知道宴会时间和日期、预计出席人数和预算。大多数专业的宴会承办人能根据这些主要条件开展整个活动。他们能够用计划和订单提供资料,使宴会主办者最后确定预算。然而你必定仍然愿意和宴会承办人订立尽可能详细的书面协议。协议应包括:

(1)预定特别指定的一个或若干房间为举行宴会之用。假如你需要时间去安装特别的视听设备、装饰品、餐桌纪念品和座位卡,商定提前使用就特别重要。

(2)预先选定的菜单,逐道列举菜名。假如涉及自助餐或餐前小吃,要逐项具体说明名称和数量。

(3)安排烈酒的供应和控制,包括开始与终止供应时间,烈酒是按份抑或按瓶计费,还是由你自己供应,以及酒保和服务员的提供。

(4)安排小费或服务费以支付食品和酒吧服务员、衣帽间的服务员和其他人员。

(5)一般物质条件,包括楼面布置、座位安排、讲台的位置和大小、扩音器和扩音系统、放映设备、聚光灯和其它设备。

(6)可能需要补充的工作人员,诸如幻灯片或录

像放映员、扩音系统操作员、保安警察、额外的衣帽间服务员和其他人员，包括每人应在岗位的具体时间。

（7）预计宴会承办人可能订购和供应的特别物品，例如花木布置、宴会帽，餐桌纪念品。

（8）安排由宴会承办人、饭店、俱乐部或餐馆提供录音带或现场的伴奏音乐和任何其它娱乐节目。

（9）有关可能取消的规定和有关主办者保证出席人数的最后日期规定。

以上所有各项应列入宴会经理的核对细则。

第三，价格适当的美餐

预算越有限，有创造力的计划就越重要。要记住，想象并不是代价很高的因素。要在预算和宴会承办人能力的限度之内，富于想象地寻求不同于上周宴会或宾客在普通餐馆可能看到的菜单。菜单不必精致或昂贵，以使宾客为出席而高兴。这里有一些建议：

（1）在质地、颜色和味道方面运用对比。不要在加奶油的主菜之后，跟上含奶油的甜点心。

（2）增添戏剧气氛。甜点放在"华丽的大灯台"上端上来的"动人景象"，是最容易的办法之一。

（3）要与众不同。要考虑老一套菜单所没有的菜，它们通常都是可以弄到的，而且并不会更贵。用牛肉疏菜麦片浓汤，或浓肉汁菜汤而不用标准的汤或者考虑和苹果馅饼同样美国式的带甜奶油汁或冰淇淋的印第安布丁。

（4）熟菜必须热上，冷菜必须冷上。假使第一道菜是冷的，就带着冰上。正上熟菜的时候，不要打乱。假如节目时间很紧，就在上冷菜时宣布，上熟菜时最好避免干扰。

第四，有关烈酒的一些令人清醒的事实

从管理部门的观点看，计划中有关供应烈酒部分比其它任何部分都要更加小心准备和控制。用简单的计算和列在下面的数字，即可看到严格控制的重要性。

事实上，不可能准确地数清招待会上的饮料消耗数字。宴会承办人、饭店、俱乐部或餐馆的经营可能是诚实的，但是除非你有自己的控制办法，否则开帐单时，你难免感到不愉快的意外。

有经验的招待会管理人员一般认为最好按瓶订购烈酒。这样，核对宴会前发出的瓶数和宴会后的余数都比较简单。（空瓶应在最后点清时才挪走。）开着的瓶通常按每瓶的十分之一估计，以确定不应开帐的费用。

一般可取的办法是要求所有的饮料经过计量。酒保为允许"自斟自饮"而自豪的做法会增加烈酒消耗量。很多公司认为购买按照标准配方大量调配的鸡尾酒是可取的，这样承办单位就可以在开会前调配。要备有一两种酒精成分不多的酒。

决不要依赖宴会承办人或餐馆主动结束酒吧服务。这是主人的工作。结束酒吧的信号应该是秘密的，这样可以使无礼的宾客不去设法延长宴会。避免可能发生不愉快情况，可以通过指定一位有足够威望的主管人命令酒吧中止而无异议。假如鸡尾酒会在宴会之前，一般认为45分钟到一小时是最大的极限。假如只有鸡尾酒会，一般认为两小时是最合适的和最实际可行的。

为使宾客欣赏招待会，服务和时间的掌握是重要的考虑因素。不能提供合适的服务最容易把招待会变成难题。有经验的鸡尾酒会管理人员为25～100人的招待会安排一名酒吧服务员和1～2名服务员；假如人数在300人以上，就计划雇用3名酒吧服务员和4名或更多的服务员。

第五，管理人员需要帮助

管理宴会类似组织演出——主管人是负责全部效果、表演、费用和观众舒适的演出人。除非这个人真正有负责设计和指挥复杂集会的经验，否则他将永远不了解工作量和对众多细节的关心程度，而这些都是进行真正成功活动的要求。听其自然不可避免地带来极大的损害。

管理这类性质的活动，涉及许许多多细节，没有一个人能单独完成。编列核对清单和分派工作任务是绝对必要的。

活动前的几小时，项目经理必须到现场检查。集会经理可以假定宴会承办人、各委员会和各助理均已完成他们的协议任务，但是讲效率和有经验的管理人愿意和他自己的工作人员仔细检查，以确保每项计划均已完全令人满意地执行。需要特别考虑的一些项目包括：

（1）通风和温度。要记住体温可以使室温升高。室温在开始时可以稍为凉一些，要指定不在台上就座的某人与管理部门联系调节空调。

（2）一般物品装备。检查家具确已按照计划放好，而且适合活动的实际需要。务必做到餐桌之间有充足的地方，以便宾客自由走动，柜面足以放下首席餐桌或供文娱活动之用，接待的地方有适当数量的椅子，出口处不堵塞，以及所有地方都整齐清洁和美丽悦目。

（3）特定的座位安排。仔细检查首席餐桌的安排（双向座位卡是个好办法，以免使听众中那些走近嘉宾的人为难）。假如用客人座位卡，要事先把这些卡片按餐桌号码分开放在不同的信封里，不要依靠服务员分发座位卡。

（4）烈酒的控制。确定酒吧服务的安排能使主人控制烈酒的意图得到实现。再次证实酒吧间领班对终止供酒时间完全理解。

（5）总管。再次确定服务的时间和细节。安排服务员收集就餐券（假如适用的话），并安排服务员在上甜点和咖啡以后即刻离去（由在场助手催促服务员离去是个好办法）。

（6）节目。征求各发言人的意见并协调各表演节目的人，使他们都有机会熟悉环境和安排，因为小的调整可能是必要的。如果你计划安排跳舞或伴奏音乐，就指定一名工作人员监督乐队。

（7）安排宴会后的结束工作。招待会后的烈酒盘存；贮存或归还视听设备、专用陈列品或装饰品；向服务工作人员致酬；证实招待会和宴会出席人数，以供开帐单之用；以及其它细节。下列核对细则可以协助你制定你自己的计划表。

第六，宴会和招待会的核对细则

对人员配备的要求：

（1）项目经理。负责计划、组织、推动和全面指导及协调工作；负责监督项目全部人员的活动，器材和设施，批准全部开销和签订的协议。

（2）设施主持人。受项目经理委派，负责物品和服务的安排，包括与宴会承办人或场地管理部门磋商、联络和协调，监督集会场所的准备和食物与饮料的供应，以及订购、运输、安置、保管和处置所有与活动有关的特殊器材和供应品。

（3）公共关系指导人。受项目经理委派，负责计划、组织和指导宣传活动；与新闻媒介保持联系；可以协助项目的开发和登记。

第一阶段（尽量提前）：

①决定集会的基本目的和主题。

②确定时间和日期。

③完成项目工作人员的指派。

④编列暂定的邀请名单，估计出席人数。

⑤制定初步预算（包括如需付给出席者报酬的经费在内）。

⑥招标承办场地和宴会。

⑦选定场地和宴会承办人并签订合同。

⑧向签订合同者提供详尽说明、会场平面图和座位计划、菜单和服务要求等。

⑨设计详细的议程或规划。

⑩约请发言人、表演娱乐节目的人、致词的人，以及其他执事人员。

⑪设计节目预告材料和发布消息日程。

⑫安排预定办法，包括确定、截限和取消日期。

⑬向大人物和特邀来宾发送邀请信。

第二阶段（宴会前几个月）：

①订购一些特殊物品如晚会纪念品、餐桌装饰品、能起说明作用的陈列品、纪念品或奖品。

②预定额外的视听设备。

③与场地管理部门考察新的事态发展、变动或添置。

④增加工作人员，指定专人办理登记、监督烈酒控制、陪伴发言人或特邀来宾。

⑤汇集资料和订购复制品（印刷的节目单、菜单、座位表和委员会名单。）

⑥再次确定与项目有关的人的协议（会议的时间和地点，登台露面的确切时间、报酬，以及其它细节）。

⑦安排出现意外情况时的代替节目。

第三阶段（在活动开始前的时刻，如有可能，在前一天）：

①确定所有接受特殊任务的人和那些在项目中出面的人的地位和理解力。

②通知宴会承办人和场地经理最后的登记表并检查各项要求说明。

③检查房间布置，使之符合计划的要求（确保适合实际需要，餐桌之间有足够的地方使宾客自由走动，柜面足以放下首席餐桌或供娱乐节目之用）。

④检查出口，不使堵塞，并做到整个场地整洁。

⑤落实特殊装饰已按计划装置。

⑥视听设备就位后，要试验其工作情况（回响不会太大，扩音系统适当，放映机焦距准确）。

⑦仔细检查首席餐桌的安排及座位卡的位置。

⑧落实酒吧的服务安排使主人的烈酒控制措施得以实现，再次与酒吧领班确定酒吧结束时间。

⑨与总管再次确定供应时间及细节（安排收集就餐券以及上完甜点和咖啡之后服务员立即离去。）

⑩使发言人及表演娱乐节目的人员熟悉环境，因为为了最大限度的舒适，可能有必要做小的调整。

第四阶段（紧跟着宾客离开之后）：

①活动后立刻盘存烈酒。

②与管理部门确定出席人数以供开帐单之用。

③贮存或归还特殊的陈列品、装饰品和设备。

④向有关服务人员致酬。

⑤视察场地有无需要招领的失物。

⑥把场所移交场地经理的代表。

第五阶段(一周之内):

①与项目工作人员协调处理全部未了事项。

②确定所有材料和设备均已归还其原来部门。

③核实活动的全部费用。

④支付帐单,结清帐目。

⑤向有关各方寄送正式的感谢信。

⑥向授权机构报告出席人数和活动经过。

第七,对发言人的照料和接待

知名人士和权威人士会增加对会议的事前兴趣和吸引更多的出席者。但是,不幸的是著名人士并非总是擅长演讲的。一旦你选定发言人,如果遵循下列预防措施,就可以收到与发言人关系较好和使会议开得更好的效果。

(1)邀请函要具体。向发言人提供出席人员的详细情况及会议的目的。发言人需要知道以下项目:

①会议的日期、时间和地点。

②主办单位的名称、背景和目的。

③他发表讲话的那次会议的目的和性质。

④指定的具体讲题和规定的时间。

⑤听众人数和特点。

⑥全部日程的概要,包括其他讲题和发言人。

(2)明确说明单位对酬金及开支的政策。

(3)考虑发言人的个人需要——务必做到预定旅馆房间和当地交通安排是适当的,发言人不会在宴会和招待会上受怠慢或无人接待,并且在讲话前有休息时间和准备时间。

(4)计划应付意外情况,如提供在发生紧急情况时联络人的姓名、地址和电话号码。

(5)在会议前几天就用电话与发言来宾再次确定和澄清最后的细节。

(6)恪守各项安排;未经发言人同意,决不要安排额外的讲话,也不要在他发言之前安排另外的冗长讲话。

(7)会后立即发出感谢信,并支付开支和酬金。切勿使发言人处于不得不向你单位索取商定的酬金的境地。

第二章　经理会议要点

一、会议发言要点

既然会议是一种面对面的沟通，因此主席必须掌握面对面沟通的技巧——陈述技巧、发问技巧、倾听技巧与答复技巧。

主席是会议成败所系的灵魂人物，因此他必须善作陈述。主席的陈述必须发挥三种效果：第一、唤起听众的注意，并为听众创造听取信息的欲望；第二、令听众确切地了解所传达的信息；第三、说服听众，并促使听众立刻采取某些行动。想获取这三种效果确实不是一件容易的事，但并非不可能。假如主席在陈述之前能够做好充分的准备，在陈述过程中能够刻意地讲求陈述技巧、视听器材的使用技巧、以及物品的展示技巧，则这三种效果大概不难获得。

1．陈述前的准备工作

主席在陈述前必须做妥准备工作。至于准备时间长短，则视主席陈述经验的多寡，以及主席对陈述的主题的了解程度而定。一般说来，主席在陈述之前至少必须做好下列各项准备工作：

（1）了解听众。主席应设法了解听众对陈述的主题到底有多大的兴趣、对陈述的主题拥有多少知识以及对陈述的主题抱什么态度。

（2）熟悉陈述的主题。主席对陈述的主题应具一定的深度与广度的认识。唯有这样，他才能答复听众的疑问，也唯有这样，听众才会感到他言之有理。

（3）设定希望实现的具体目标。主席应先确定，他到底希望听众从他的陈述中得到什么样的观念、对于所得到的观念产生什么样的看法以及把所得到的观念充作什么样的作用。

（4）将有助于实现上述具体目标的各种信息罗列出来。这些信息包括一般性的消息、研究的成果、理论、案例、个人经验、别人的观念等。

（5）根据所能运用的陈述时间，从已经罗列出来的各种信息中选择最重要者与最切题者。

（6）考虑使用适当的视听器材。切记：当人们听到某些事情的时候，也能同时看到这些事情，则他们对这些事情的理解程度将大为提高。

（7）准备一份陈述的纲要，以供陈述时使用。该份纲要可划分为引言、本体与结语等三部分。"引言"部分旨在吸引听众注意，并且清楚地将陈述目的沟通给他们。例如在会议刚开始时，主席把会议的目标、进行的方式，以及他对与会者的期望，简明扼要地作说明，即是一种良好的引言。"本体"部分旨在将陈述的内容按逻辑程序进行阐释或剖析。在此所谓逻辑程序，是指方便听众掌握信息的程序，例如由简而繁、由已知到未知、由过去到现在、由少数到多数等陈述内容摘要，并且指出由该陈述所获得的启示。据说某位善于陈述的布道家，曾经透露他的陈述要诀："先告诉他们你即将告诉他们的是什么；接着便告诉他们；最后再告诉他们你先前所告诉他们的是什么。"(Tell them what you are going to tell them, and tell them what you told them·)这种陈述方式颇值得我们参考采用。

（8）备妥各种视听器材，包括挂图、投影片、录音带、幻灯片、影片、讲议等。

（9）用录音机及录像机作陈述演练，或是在一、两位假想听众面前进行陈述演练。

2．陈述技巧

陈述成败，主要取决于陈述者本人是否拥有自信心与热忱。周全的准备与丰富的陈述经验，可为陈述者带来高度的自信心。基于此，陈述者应尽量把握陈述的机会，以便培植这一方面的自信心。至于热忱有无，则除了受陈述者本人天生资质所决定外，仍然要看陈述者对陈述的信息是否具有高度评价而定。倘若陈述者认为他所陈述的信息不但是正确的，而且值得听众听取，则他的热忱将油然而生。基于此，为令自己对陈述产生热忱，陈述者应慎选自认有益于听众的信息，作为陈述的内容。除了自信心与热耽，陈述者仍须讲求下列九种技巧：

（1）要与听众保持视线接触。这即是说，陈述者应尽量减少念读文稿。

（2）灵活运用"停顿"技巧，以便令听众得以深思及判断所听到的信息，并作出反应。

（3）尽量使用听众有切身经验的与听众所易于

体会的实例或轶事。

(4)适当地改变音量、音调、或语气。这样做不但有助于消除听众的沉闷感觉,而且仍可令陈述本身显得更加生动。

(5)善用幽默性话语。有些人善于运用既诙谐又不失庄重的话语;这些人在陈述时可尽量发挥这方面的所长。欠缺这方面才华的人,则不必勉强自己。值得注意的是,幽默性话语并不等于轻佻的话语或是浅薄的话语。轻佻的与浅薄的话语应绝对避免。

(6)要克制足以令听众分心的各种举止。这是一项很难界定的个人行为特征。有些人一边在陈述,一边在听众面前随意走动并挥舞双手,他们不但不会令听众分心,反而足以唤起听众注意并维持其兴趣;但另一些人在陈述时只要稍微走动,听众即无法集中精神听讲。有些人在陈述时手中不停地玩弄物品,听众并不以为然;但另一些人的类似动作,却足以引起听众的不快。回避足以令听众分心的举止的最佳方法,便是向听众探寻实情,并设法改正。其次,便是设法令自己的陈述变得极度精彩有趣,以便令听众因全神贯注聆听,而意识不到自己的举止。

(7)注意措辞,并述说符合听众的程度与听众要求的层次的语言。

(8)以投影片、幻灯片、挂图,或派发讲义充当讲稿。切忌一边陈述,一边翻阅讲稿,因为这样做不但浪费时间,而且很容易令听众丧失兴趣与耐性。

(9)设法凭发问令听众介入,避免从头到尾都唱独脚戏。

3. 视听器材的配合作用

当人们听到某些事情的时候,也能同时看到这些事情,则他们对这些事情的理解程度将大为提高。基于此,陈述者——特别是口才不佳的陈述者,在陈述的时候,应尽量多利用视听器材。在芸芸众多的视听器材当中,最被普遍使用以及效果最好的恐怕是投影机。现将使用投影机的要领简介如下:

(1)使用投影机时应该站立。站立不仅便于操作,而且可令陈述者掌握全局而不致沦为投影机的配角。

(2)使用投影机时不应熄灭全部灯光,因为一旦熄灭全部灯光,则身为主角的陈述者将从听众的视野内消失,并使投影机成为听众注视的焦点。

(3)可当场在空白的投影片上书写或绘制简单的文字或图形,复杂的则应事先备妥。当场书写或绘制,不仅可以令听众产生真实感及亲切感,而且仍可进一步吸引听众的注意力;事先备妥投影片虽无上述好处,但却可节省时间。

(4)投影片不必讲求完美,但至少应整齐清楚。

(5)每张投影片原则上应引入一种观念,以令听众对该观念产生完整的印象。

4. 物品的展示技巧

在陈述过程中,主席常有机会展示物品,因此他需要讲求展示物品的技巧。现将有关技巧简介如下:

(1)公开地将物品带进会场,不要遮遮掩掩,也不要将它藏在身上或是其它隐蔽处,而应置之于会议桌上,以便引发与会者注意与好奇心,并且方便主席在适当的时候从事展示与讲解。

(2)在展示与讲解物品之前,切莫玩弄它,以免引起与会者焦灼感。

(3)展示物品之际,应令与会者都看清楚。主席最好是将它置于与会者视线接触到的范围内。倘若有少数与会者因座位角度关系以致视野不佳,主席应主动调整自己的位置,以便令这些与会者也能看清楚该物品。

(4)展示物品之际,主席应小心翼翼地将它当作贵重的物品看待。这不但可强调主席对展示中的物品的重视,也可令与会者重视该物品。

(5)在讲解物品时,主席切莫将它交给与会者轮流观察或触摸,因为主席一旦把物品交出,则正在观察或触摸的与会者,将无法留意到主席的讲解,尚未轮到观察或触摸的与会者,也因焦急地等待物品的传递,而无心聆听主席的讲解。

(6)如展示物品时需要对它进行操作,则主席应事先将操作方法演练纯熟。倘若主席显示不知如何操作,则与会者不但会降低对展示品的评价,而且也会降低对主席的评价。

二、会议倾听要点

曾经有人说:"造物者之所以赐给我们两只耳朵与一张嘴巴,恐怕是希望我们多听少说。"但遗憾的是,绝大多数人却反其道而行!

在会议中,倾听是主席与与会者双方都必须培养的技巧。尤其就主席来说,倾听更是一种绝对不可或缺的修养。不过,有很多会议主持人却未能了解倾听的真义,他们之中甚至还有不少人以为不说话便是倾听。这是一种严重的错误!倾听是一种极富警觉性与极费心思的历程。在面对面沟通的场合里,倾听不仅是指一般所熟悉的"耳到",即运用听觉器官去接收信息,它仍包括"眼到"、"心到"与"脑到"。现扼要阐述如下:

(1)眼到。即观察沟通对手的脸部表情、眼情、手势、体态与穿着等,以判断他的口头语言的真正涵意。

(2)心到。即以换位思考的态度站在沟通对手的立场与角度,去体会他的处境与感受。

(3)脑到。即运用大脑去分析沟通对手的动机,以便了解他的口头语言是否话中有话、弦外有音。

除非会议主持人能够同时做到耳到、眼到、心到与脑到,否则在会议中,他将无法获致良好的倾听效果,换言之,他将处于某一个程度的“听而不闻”的状态。

下面列举了在会议过程中,一般人最容易犯上的十五种倾听的毛病。前八种毛病足以令自己无法有效地听取他人的信息,后七种毛病则足以令他人无法有效地听取自己的信息。希望会议主持人能将这些毛病当作诫律。

1. 毛病之一:作白日梦

(1)耳虽到,却听而不闻;眼虽到,却视而不见;心虽到,却荡漾于九霄云外;脑虽到,却神不守舍!

(2)若想作白日梦,为什么不选择会议室以外的场合!?

2. 毛病之二:只听取话语中所传达的事实

(1)事实有可能被误解;事实有可能被曲解;事实有可能被隐瞒;事实有可能被夸张!

(2)真正重要的并不是话语中所传达的事实,而是话语所涵蕴的观念或用意!

3. 毛病之三:萎靡不振

(1)精神涣散等于心智的局部瘫痪。处于这种状态的人,自然注意力不集中。

(2)振作精神是倾听的第一步!

4. 毛病之四:拒绝听取某人或某种主题话语

(1)你能根据说话者外表、教育程度、人缘、财富等因素而判定他的话不值得你听吗?

(2)你是否认为难以理解的话或引不起兴趣的话都不值得你听?

(3)只有无知的人或是含高度偏见的人,才会对以上两个问题作肯定的答复。

5. 毛病之五:情绪激动

(1)当一个人情绪激动时,他通常只能听到他所想听的话语,却听不到他所不想听的话语。

(2)先冷静下来再听!

6. 毛病之六:心不在焉,但却摆出凝神谛听的姿态

本来心不在焉已经有碍听的效果,摆出凝神谛听的姿态,将进一步隔绝信息的接收,因为可用以接收信息的心思,已被转用在摆姿态上。

7. 毛病之七:笔录所听到的一切信息

如果就所听到的话语作重点性或总结性的笔录,则可增进倾听效果;倘若笔录所听到的一切信息,则因无足够时间研判信息的真义,致使倾听效果反而受害。

8. 毛病之八:未能善用“听话比讲话快”优势

(1)一般人听话的速度大约较讲话的速度快三倍。但遗憾的是他们在听取话语时,常常以多余的时间想别的事情。

(2)既然听话比讲话快,我们应将多余的时间用来对听到的话语作总结,或用来研判讲话者的真正用意。

9. 毛病之九:含糊不清

有些人在刚开始说话时音量甚大,接着愈说愈低沉,直到听不到声音的地步。这种说话习惯常令听者不知所云。

10. 毛病之十:开口不能自休

有些人总是以口代耳,他们一开腔即无法停顿。因为他们不把说话机会留给听话者,致使听话者愈听愈感不耐,愈感不耐则愈不想听!

11. 毛病之十一:说话慢慢吞吞

(1)说话慢吞吞的人常常给人一种矫揉造作的感觉。

(2)一般人通常欠缺耐心去听取速度太慢的话语。

(3)以上两种情况的综合结果:人们多半不愿意听取说话慢吞吞的人的话。

12. 毛病之十二:神秘兮兮的说话方式

这种说话方式很容易令听话者感到说话者故意夸张或扭曲信息的内涵,致使听话者对说话者本人的关注,超过听话者对说话者所传达的信息的关注。

13. 毛病之十三:透过鼻孔说话

这种说话方式很容易给人一种苟且、马虎的印象。说话者好像怕伤元气那样未能郑重其事地传达信息,致使听话者贬低对该信息的重视。

14. 毛病之十四:说话时两眼斜视

说话时正视听话者本是应有的礼貌。倘若说话者两眼斜视,往往会令听话者认定说话者心存不轨,甚至认定说话者并非善类,因此对他所说的话产生排斥感。

15. 毛病之十五:说话时犹豫不决

有些人说话时吞吞吐吐,好象有许多顾忌,另一

些人在提出见解之后，又试图修正自己的见解，这两类说话方式最容易令听话者觉得说话者欠缺自信心，致使听话者对所听到的话语也欠缺信心。

倾听的重要性与要领，在上文中已说过，但是就会议的参与者来说，下面三点值得特别留心：

（1）要随时掌握问题的焦点。在会议过程中，虽然可能枝节丛生，但你应特别留心问题的焦点之所在，以免偏离主题。

（2）要抗拒邻座者的私下交谈。有时你会碰到喜欢私下交谈的邻座，你最好是和颜悦色地向他指出，你对讨论中的主题很感兴趣，并展示凝神谛听的姿态，这将可杜绝他的干扰。当然主席或你的上司想跟你私下交谈，你不应回拒他，因为这是你发挥影响力的途径之一。

（3）不要中途离席——除非你不介意会议的终极结果是什么，否则你不应在会议中离席。在会议中离席，犹如在棋赛中离席而任由对手搬动棋子那样的不智。当你重临会议桌，很可能重要的问题业已定案，或是重要的契机业已消失。有些主管喜欢在会议中离席处理业务，这是一种很坏的习惯，它不仅有失礼仪，而且极易错失良机。

三、会议答复要点

许多会议主持人都存有一种观念，以为在会议过程中，与会者所提出的问题不仅需要获得答复，而且非获得主席的亲自答复不可。这种观念是错误的。试问：当与会者所提出的是与会议无关的问题，或是足以妨碍会议目标的达成的问题，难道还要获得答复吗？由此可知，主席应针对与会者所提出的问题作判断，以决定它是否应获得答复。

就算与会者所提出的问题是值得答复的，也不一定非由主席亲自答复不可。固然有些问题应由主席亲自答复，有些问题则可由其他与会者答复，甚至可由发问者本人答复。至于在哪些情况下由谁来答复较为恰当，现列表展示如下：

表 5.2.1　会议答复调查表

由谁答复？	在哪些情况下？
主席	·直接向主席征求答复的问题，原则上应由主席亲自答复。 ·只有主席才能答复的问题，应由主席亲自答复。 ·因为时间不够，主席想移转到另一议案的讨论时，可由主席亲自答复以节省时间。
其他与会者	·假如其他与会者能够答复时。 ·假如其他与会者想表示意见时。 ·假如时间充裕时。 ·假如主席一时不知如何答复，或是需要时间去思索答案时。
发问者本人	·如果主席意识到发问者有意见要表达时，可让发问者先答复他自己所发出的问题。（在会议中我们常常发现，有些具有强烈意见要表达的与会者，往往会先以发问者的低姿态征求主席或其他与会者意见，然后再表达其意见，以便令自己的意见与别人的意见之间产出强烈的对比，从而增加自己的意见受重视的程度。） ·如果主席或其他与会者无法答复，而主席感到发问者或许有他自己的看法时，则应让发问者本人答复。

四、会议发问要点

1. 发问的目的

在会议中，发问的最主要目的是在于启开话匣，以利沟通进行。一旦沟通纲络被启开，主席可借发问来实现下列八种目的：

(1)收集资料。“你可否概要地谈一谈此次你在东南亚考察市场所见所闻？”

(2)透视对话者动机意向。“哪些因素促使你决定放弃此次的晋升机会？”

(3)提供资料。“你晓不晓得公司对所有编制内的员工均提供子女教育津贴？”

(4)鼓励意见参与。“你对构想中的作息时间变动持什么样的看法？”

(5)确定自己对对话者的话语及感受理解程度。“让我总结一下你对这个问题的看法……我这个总结是否与你的看法一致？”

(6)鼓动对话者对某一问题进行思考。“你认为扩大行销网在当前是不是一种明智的举措？”

(7)测定意见是否趋于一致。“这次加工资的幅度与你期待中的幅度的有无差距？”

(8)言归正传。“由于加班费的调整带出了许多有关问题的讨论，不知各位对我先前所提及的加班费调整幅度仍有什么意见？”

2. 问句的型态

了解了发问的多种目的后，主席可运用适当的问句来实现发问的目的。问句的类别虽多，但基本上它们都是由以下两种型态的问句所演化出来的：

(1)封闭式问句。这是指足以在特定领域中带出特定答复(“是”或“否”)的问句，例如“上星期你告假几小时？”、“你是否认为现状非改变不可？”、“你第一次发现这种问题是在什么时候？”等。封闭式问句可令发问者获得特定的资料或信息，而答复这种问句的人，并不需要太多的思索功夫即能给予答复。但是这种问句有时会蕴含相当程度的威胁性，例如“你昨天迟到早退了没有？”。

(2)开放式问句。这是指在广泛领域内带出广泛答复的问句。这一类问句通常均无法以“是”或“否”等简单的措辞作为答复，例如“你对自己当前的工作表现有什么看法？”“假如我们决定这么做，你认为会产生什么后果？”“你对于下个月的生产目标有什么意见？”等。开放式问句因为不限定答复范畴，故可令对话者畅所欲言，同时发问者亦可从而熟悉对话者的立场与感受。

封闭式问句与开放式问句，通常均可进一步演化为以下诸种型态问句：

(3)澄清式问句。这是针对对话者的语句重新措辞，以令其证实或补充原先的答复的一种问句，例如：你刚刚说你在自己的单位内可以独当一面，这是不是说你的上司能放手让你去主持自己的部门？”澄清式问句不但足以确保对话双方能在述说“同一语言”的基础上进行沟通，而且这是针对对话者话语从事回答的一种理想方式。

(4)探索式问句。这是针对对话者的答复，要求引伸或举例说明的一种问句。例如“我想我已了解你的困难所在，你可否告诉我一两个具体的实例？”“我担心我并不完全领会你的意思，你能否对刚刚提及的那些观点再做深一层的解释？”探索式问句不但可用以发掘较充分的信息，而且可用以显示发问者对对话者的信息重视。

(5)含第三者意见问句。这是凭着第三者的意见以影响对话者意见的一种问句。如“李四认为股长的意见值得支持，不知你对股长的意见有什么看法？”。含第三者意见的问句中的第三者，如果是对话者所熟悉而且也是他所尊重的人，则该问句对对话者将产生很大影响力；反之，如该问句中第三者非对话者所熟悉或非其所尊重者，则该问句可能引起对话者反感。

(6)强迫选择式问句。这是以己意加诸对话者，并令对话者在窄小范围内从事选择的问句。例如“你希望下星期一还是下星期二再为我作同类的服务？”照理，在提出这一问之前，发问者应先取得对话者在下星期作同类服务承诺。这一类问句最足以显示发问者傲横跋扈态度。

(7)多种式问句。这是含多种主题的问句。例如“你可否把约翰与史密斯的家庭背景、个人嗜好、过去与现在的工作表现说明一下？”这一类问句因含过多主题，而时时令对话者难以周全地把握。许多富于沟通技能的人都认为，一个问句最好只含一个主题，但最多不超出两个主题，才能令对话者作有效的掌握。

(8)对答案具有暗示性问句。这是指在问句本身即已强烈暗示预期的答案的问句。例如“有修养的人都不会当面顶撞上司，你说对不对？”“有同情心的人都会捐款救助彼得家，你会反对这种善举吗？”。这一类问句几乎让对话者毫无选择余地地按发问者所设计答案作为答复。

3. 发问时应注意的事项

（1）主席在发问之前最好先拟定发问的腹稿。事先确定发问的范畴与发问的主要内容，将有助于发问效率与发问效能的发挥。

（2）多用“开放式问句”、“澄清式问句”、“探索式问句”；慎用“封闭式问句”、“含第三者意见的问句”；避免使用“引导式问句”、“强迫选择式问句”与“多种式问句”。

（3）注意发问的时机。主席应注意对话者的心境，在他适宜答复问题的时候才发问。

（4）按平常对话的速度发问。太急速的发问容易令对话者认为主席不耐烦，或保持审问态度；太缓慢的发问容易令对话者感到沉闷无聊。

（5）主席应尽量使用不指名答复的问题。即所谓的“凌空式问题”。因为这种问题等于向全体与会者发问，可使全体与会者皆参与问题的讨论。

（6）必要的时候，主席可以使用指名答复的问题。即所谓的“瞄准式问题”，向特定的与会者发问。这种问题的潜在缺点是：不被指名答复的与会者，可能因抱事不关己的态度而不参与问题的讨论。主席使用这种问题时，应先叫发问对象的姓名，然后再予发问。先叫发问对象的姓名，等于给他一个预告，使他全神贯注听取主席的发问，以便作出有效的答复。主席切忌先发问，然后再指名答复，因为万一被指名答复者记不清楚主席的问题，他将无从答复，这不但会造成场面难堪，而且主席又须花费时间重新发问。

（7）主席提出敏感性的问题时，应附带说明发问的理由。只要主席有适当的理由，敏感性问题的提出，就不会被视为一种忌讳。

（8）所有的问题都必须环绕一个中心主题。

（9）主席应尽量由广泛的问题，再移向特定的问题。这样做将有助于节省沟通的时间，因为与会者在答复广泛的问题之际，可能已提供了某些特定问题的答案。

（10）主席应尽量根据与会者对前一个问题的答复构造问句。这样做有两个好处：①可令与会者按同一思路提供答复；②可令与会者确切了解，他的答复已被主席所听取，这无形中对他是一种鼓励。

（11）主席发问之后，应给予答复者足够的时间答复。主席发问之后，答复者通常要历经四个阶段，才能对主席的问题进行答复：第一、设法先搞清楚问题的内涵；第二、思索问题的答案；第三、对答案给予适当的措辞；第四、考虑主席或其他与会者对该答案所可能产生的反应与评价，因为答复者向来都担心自己的答复是否会贻笑大方或无意中得罪人。这四个阶段的构思可能会花相当长的时间——譬如说十秒钟或更长——此时主席不应因担心会议出现“冷场”，而以话语打断答复者的思维。为了填补发问与答复之间的时间空档，主席可在这段时间内将发出的问题扼要地写在黑板上或白报纸上。这样做，一来可进一步澄清问题的内涵，二来可令答复者从容构思答案。

（12）主席对答复者的答复应表示竭诚的欢迎。主要可通过身体语言（例如：领首、微笑）或口头语言（例如：嗯！是的！）表示欢迎。可将答复者答复的重点扼要地写在黑板或白报纸上，表示欢迎。

五、会议结束要点

在所有的议案讨论完毕时，或是在预定的会议终止时间来临时，主席应适时地结束会议。主席在结束会议的时候最忌讳的是采取这一类方式：“时间差不多了，如果诸位再没有其它问题，我们就此打住。……好！散会。”以这类方式结束会议含有两种缺陷：

（1）倘若与会者临时再提出问题，则可能会耽搁时间而使会议无法按原定的时间结束。

（2）主席的说词给人的印象只是：他已机械式地完成了一件份内的事，而这件事对他来说好象并不重要。与会者因为有了这个印象，所以他们在离开会场之际，并不觉得这场会议有什么收获。

为了避免以上两种缺陷，主席应该在结束会议之前的几分钟，为整场会议作总结。在任何一场会议里，令与会者印象最深刻的，便是会议结束前几分钟所听到的话语。因此，主席应该善用这几分钟。主席的总结最好能够涵盖下列四项：

（1）复述这次会议的目标。

（2）总结这次会议所取得的成果。

（3）多谢与会者参与（或在适当场合下，感谢他们的贡献或关注）。

（4）必要的时候，宣布下一次会议的目标、时间及地点。

在上列总结性的陈述之后，与会者在离开会场之际，才会真正领受到成就感或贡献感。

会议结束后，主席的工作仍未结束。主席仍有四件事要办：

（1）评估刚刚结束的会议，以作为改进未来会议的参考。主席在每一次会议结束后，都应该花几分钟时间，针对会议是否具实效而作自我评估。但是为了避免受主观意识所蒙蔽，主席可以偶而在会议结束后以不记名式的问卷，让与会者评估会议的成败；甚

至主席也可以偶而邀请观察员列席，以便对会议的成果作评估。尽管主席本人、与会者及观察员三方面的单独评估可能均含某一程度偏见，但三方面的综合评估则颇为中肯。因此，我们希望经常有机会充当会议主席的人，找个机会为自己所主持的会议作上述三方面的综合评估。

（2）责成有关人员整理会议记录。会议记录至少能够发挥三种功能：①充作征信工具；②充作会议中决议事项追踪依据；③充作组织内部沟通信息的文件。为了令会议记录能充分地发挥上述的功能，他应该在会议结束后24小时之内——或至迟到48小时之内，整理妥善并送达有关人员。会议记录如能在这样的时限内送出，将可产生三种好处：①假如会议记录在内容上有商榷余地，则可即时改正，因为与会者在这个时候对会议经过仍然记忆犹新。②会议中如有后续的工作有待与会者办理，则会议记录可以发挥提醒及跟催作用。③既然会议记录能够在一两天之内送达有关人员手中，主席可以借此让只需要知道会议结果的那些人免于参加会议。

（3）主席应适时追踪会议中决议事项的执行状况，以免“决而不行、行而无效”。

（4）主席应该适时解散已完成任务的委员会或工作小组，以免它们无中生有地找理由开会。

第三章　经理会议准备

一、会务准备

主席应如何控制会议以增进其实效?谈到控制，管理学界有这么一句脍炙人口的名言，可供作参考：最好的控制便是避免丧失控制！为了避免对召开的会议丧失控制，主席应在开会之前做妥准备工作。就一般性的会议而言，开会之前的准备工作至少包括下列八项：

(1)会议目标的设定；

(2)与会者的选择；

(3)会议时间的选择；

(4)会议地点的选择；

(5)会议场地的布置；

(6)议程的指定；

(7)会议通知的派发；

(8)开会前的最后审查。

1. 会议目标的设定

决定召开会议之后的第一项最重要的准备工作，便是设定会议目标。良好的会议目标应符合四项要求：

(1)会议目标必须用书面列明。许多会议主持人在规划会议的时候，都以为没有必要将目标写出来。他们常说他们已将目标记在脑中，而且只要他们时常想起它们，则是否诉诸文字，将不会产生任何实质上的差别。其实，这是一种似是而非的论断。用书面方式写下会议目标，可以产生三种好处：第一、有助于目标内涵澄清；第二、书面目标较不容易被遗忘；第三、当目标种类繁多时，以书面写下比较容易调和它们之间的潜在矛盾。

(2)会议目标必须切合实际。所谓切合实际，即指具有实现的可能。但是“会议目标必须切合实际”这句话，并不意味会议目标应该是容易实现的。事实上，一种不是轻易能够实现的目标，对目标的追求者才具有真正的挑战性。这即是说，会议目标不但应具有相当的挑战性，而且也应该有被实现的可能。

(3)会议目标必须具体而且可以衡量。含糊笼统的目标极难充作行动的指南。例如某单位主管因为感到该单位产品不良率过高，而决定开会研讨降低产品不良率方案。倘若他将会议目标认为“探讨如何降低产品的不良率”，则该目标肯定难以充作与会者提供意见的指南，因为他没有具体地指出产品的不良率应降低多少，以及应在多长的时间内达到这个结果。但若他将会议目标改订为“探讨如何在十月底之前令产品不良率由目前的5%降低至3%”，则上述缺点将不复存在。

(4)会议目标所表明的必须是“应实现什么”，而非“应做什么”。“应做什么”是以主席为本位，而“应实现什么”则是以成果为本位。以主席为本位的目标，远不如以成果为本位的目标那样具有实效。例如当会议目标被订为“向员工宣传新的告假程序”时，主席可能只会照本宣科一番而草草了事，但若会议目标被订为“令员工了解新的告假程序”，则主席将不能不关心员工对新的告假程序，是否已真正了解。

2. 与会人员的选择

会议目标设定之后，紧接着便决定与会的人选。主席原则上只应考虑邀请下列两类人士与会：

(1)对实现会议目标有潜在贡献的人。会议既然是以目标的实现为导向，因此主席在决定与会者人选之际所应优先考虑的，便是邀请对实现会议目标有潜在贡献的人参与。但这并不意味这些人非出席会议不可，因为主席有时可以在会议之前约见他们，并征求他们的意见。这样做，将可免除他们出席会议。

(2)能够因参与会议而获得好处的人。让这些人参与会议，固然有助于会议功能的发挥，但主席也可故意不邀请他们参与，而只在会议之后，将开会的结果通知他们。

主席对于难以分辨是否应该邀请的人士，最好能采取“宁可邀请，而不排斥”的原则，邀请他们参加，以免遗漏。

需要特别留意的是，与会者人数不宜太多。理由有三：

(1)会议的成本非常昂贵，因此没有必要出席或

列席的人士，尽量不要让他们参加。

(2)在定好的会议时间内，与会者人数一多，则每一位与会者的平均参与机会将随之减少。

(3)与会者人数一多，沟通将趋于困难。例如当与会者只有3个人的时候，沟通渠道只有6个；与会者增至4个人，沟通渠道增至12个；与会者增至8个人，沟通渠道增至56个；其余依此类推。沟通渠道越多，与会者对信息的掌握能力将越低。

一般管理者所公认的较理想的与会人数，是5～7人。因为在这样的人数下，不但沟通不致发生困难，而且与会者普遍拥有较多的参与机会。倘若与会人数甚多，譬如多至20人以上，主席可以视实际需要而采取分组讨论方式，处理各种议案。

一名员工每次参加企业会议，都会使公司受到某些方面的损失。因此，实用经济学要求每份邀请都必须有建设性作用。假如一个人并非必须参加会议，他的时间就能在其它方面为公司多作贡献。而且，没有兴趣的出席者会造成妨碍。

要把每一位参加会议的人都看作资源。资源的利用应按照需要，而不是多多益善。一间拥挤不堪的房间可能使参加会议者泄气、不能实现自己的目的。

为了从每个资源得到最大好处，管理部门既不能把与会者的责任和技能认为是当然的，也不能假定其个人目的和公司的目的一致。人们希望从会议得到的东西往往不是会议主持人所确定的会议目标。

要把企业会议看成是一个若干个人的群体，他们必须互相影响以完成某项工作；不要单纯问谁应当参加，而要问为什么参加。下面是请你考虑的一些因素：

(1)参加会议的人将在多大程度上涉及会议的行动后果？

(2)这个人在中心议题的专门知识方面，是否确有需要或能有所贡献？

(3)这个人以前对这种情况，有没有经验，或者与所涉及的议题或人物是否有特殊关系(例如代表某一特殊利益的小组)？

(4)级别或地位是否适合于这个小组？(下级职员和他们的上司在一起参加的时候，心理上常会不自然，以至于影响他们反应的质量和真实性。)

(5)假如要做决议，这个人是否能做(他不应是一个从属的人，这种人可能缺乏完整的全面知识和适当的权威)？

(6)他是否具有行政或法律责任来进行审查或决定？

(7)为帮助会议开得成功，这个人能不能通过抵制已知的意见以形成均势，提出一个不偏不倚的客观见解，或发挥评论者或媒介者的作用？

(8)他的才能或职责是否与其他与会者重复？

(9)由于某种理由，他或她的出席是否会妨碍会议的总体成效？

(10)是否时间、工作量及其他因素都能使与会者安心参加全部会议，而不是人在心不在？

3. 出席人应当提前了解的事项

第一，交通

(1)谁预定飞机票？是个人，还是公司？

(2)如果人们自己预定，他们找谁？是否用一个负责人的姓名，以便电话接线员一听就知道？

(3)他们应计划在什么时候到达？

(4)预定飞机票何时截止？

(5)从飞机场到会议场所是否提供交通工具？谁提供？

(6)如果不提供交通工具，个人如何自行安排交通？

第二，会议场所

——要几人同住一室吗？

(1)如果是这样，能否挑选室友？还是和生人同住，以便人人都能多结识一些朋友？

(2)人们能否指定禁止吸烟的房间(许多场所现有此种房间)或不吸烟的室友？

(3)有无健身俱乐部？游泳池？高尔夫球场或网球场？其它娱乐设施？

(4)人们是否须自备体育用具？

第三，衣服

(1)会议场所设施在门厅和餐室是否有衣着规定？

(2)公司管理部门要求会议期间何种程度地遵守礼节或不拘礼节？

(3)娱乐活动，有精致装饰的宴会或宴会是否需要特别衣着？

第四，会议

(1)人们是否应当携带卷宗或顾客记录？

(2)会前是否有须完成的任务？

4. 会议时间的选择

主席在选择会议时间时，首先应该考虑的便是自己的时间，此即能令自己获取充分准备以及方便自己作息的时间。这种作法并不表示主席是一位自我中心的人，因为主席既然是会议成败所系的关键

性人物，在选择会议时间时，自然应以适合自己的时间为优先考虑。这是一种实事求是的作法。其次，主席也应该考虑方便与会者出席的时间，以及为与会者所喜爱的时间。倘若与会者对会议时间有所不满，则会议目标的实现，势必遭受不利的影响。

会议时间必须包括起止时间。经验显示，绝大多数的会议都只列明开始的时间，而无结束的时间。这样的作法有两种严重的缺陷：

(1)与会者无法对会后的工作预作规划。

(2)会议的效率势必降低，因为既然没有终止的时间，本来一个小时可以结束的会议，则可能被拖到三个小时才结束，这不幸应验了帕金森定律——工作将被延伸，以便填满可供完成工作的时间。为了避免上述两种缺陷，每一场会议都必须列明结束时间，而且都必须按照这个时间准备结束。就算有些会议——譬如说解决问题的会议——难以确切地把握结束时间，但主席至少应指明会议大约会在哪一个时间结束。

为了避免会议过分冗长，有些管理者故意将会议安排在距午餐、某种活动或是下班之前不久举行。这是一种可以考虑采取的方法。

至于一场会议到底应为时多久，这虽无一致的看法，但多数的管理者均同意，以不超过一个半小时为限，因为一般人能保持注意力集中的时间，最长大概不超过一个半小时。(这大概也可以说明何以大多数电影的放映时间，都在一个半小时左右。)但若会议中所探讨的是极其严肃的或是极其困难的主题，则一场会议的时间以不超过一小时为宜。但这并不是说一场会议不能长到两小时以上，因为一旦议案多，则会议时间将不能不相应延长。但须注意的是：一场会议的时间超过一个半小时，则中途应腾出若干时间作休息之用。

最后，我们还想提醒你：例如主席不坚守原定时间主持会议，则宁可另择时间开会，而不应轻易找人代为主持。重要的会议，更特别要遵守这个原则。

5. 会议地点的选择

许多人在从事会议规划时，都以“方便”——主席的方便以及与会者的方便，作为选择开会地点的依据。这样做并不妥当，因为“方便”只是选择开会地点的诸种考虑之一。会议地点选择，至少应顾及下列七个条件：

(1)场地必须有空档且可供使用。

(2)场地必须够大以便容纳与会者及视听器材。有人认为平均每一位与会者若能拥有 1.5 米^2 的空间，才算理想。

(3)必须拥有包括桌椅在内的适当家具。会议时间愈长，所使用的桌椅愈应令与会者感到舒服。不过，却不应该令与会者舒服到无心开会的地步。

(4)必须拥有充足的照明及通风设备。

(5)必须能免于声音、电话、访客等干扰，以防与会者分心。

(6)必须令主席及与会者大致方便。

(7)成本必须低廉。

以上七个条件之中，前四个可视为任何会议地点的必备条件，缺一不可，但后三个条件则往往因相互冲突而无法同时具备。例如为节省开支及令与会者大致方便，主席将会议地点定在与会者办公室的附近。但是，由于会议地点太接近办公室，就会在会议进行中常有电话或访客的干扰。此外，与会者也常在会议进行中伺机进出会场。反过来说，倘若为了令与会者专心开会，主席遂将会议地点改在远离与会者办公的地方。但是会议地点遥远，不但令与会者感到不便，而且也令会议成本因而提高。许多管理者对会议地点的选择都有这样的共同认为：一般性的会议或是为时较短的会议，原则上应在与会者办公室附近召开，但是特别重要的会议或是为时较长的会议，则应选择远离与会者办公室的地方召开。

第一，选择地点

在其它条件相同的情况下，如果会期短，最佳会址是大多数参加者旅途最短的地方。如果会期较长，那么，旅途远近就不如主要商业中心或人们常去的地方重要。

越来越多的机构发觉机构外的会址能增加会议成功的机会。有些企业报告说，多样化的会议地点能激发兴趣，并为常规功能增加新的方面。而且，它为会议的便利、服务工作和可能安排的项目提供更为广泛的范围。

第二，考虑利用会议中心

一下子解决许多后勤问题的好办法是在一个会议中心开会(不要混淆会议中心与大会中心，后者一般要大得多)。会议中心这个概念在过去十年中已臻完美，现在是开两百人以下会议的主要地方。

美国典型的会议中心是康涅狄格州南贝里的哈里森会议中心。各种专家讨论会和专题讨论会在这里各开二天，平均参加人数为 20～100 人。会议在长达一年之前就需预定。设施有先进水平的会议中心和度周末的地方，备有二十间会议室，每间大小从二十到三千平方英尺不等。座位从十二个到二百二十

五个不等，并可安排成剧场式、教室式、宴会厅式或讨论会式。

典型的中心座落在没有大城市的汽车、飞机和行人交通干扰的地方。这种中心一般包括供会议用的一所有充足房间的旅馆，一个咖啡馆和一个餐馆。可以安排全套会议服务项目，包括就餐、客房、会议室、便笺本、铅笔、标准的视听器材、咖啡供应、以及供娱乐使用的设施等。

注意：不管会议主持人是新手还是行家，他都会发觉和良好的会议中心共事可以减少许多计划难题。由于这种中心适合小型会议，它能估计到主持人的需要，从而减轻他所肩负的许多细节。而当把所有收据加到一起时，费用不一定更高。会议中心在各国已如雨后春笋般兴起，新的中心还在继续开办。最好的一些中心位于大城市附近的老房子里，但是要仔细选择。

第三，及早提前预定

在计划开始时就预定地点——如有必要，可以是暂时性的，这样做有百利而无一弊。最好的开会地点要及早预定。最受欢迎的开会地点时常要提前五年预定。围绕可供使用的场地和设施设计方案，比物色完全适合于既定方案的设施要容易。

初步的寻找场地可以通过邮件进行，条件是你能提供你的要求细节的概要和拟议的各个日期。招标应包括下列各项：

(1)活动的一般安排(附上以前类似活动的方案有助于场地管理部门参考)。

(2)开会场地的要求——分别对圆桌讨论小组、群众大会、陈列区、宴会等提出要求；说明每项占用的具体时间，以及参加的人数等。

(3)简述拟议的社交活动。

(4)说明是否需要特殊场地、设备、伙食或人员条件。

(5)套房、单人房间、双人房间各需若干，并说明与会者住宿的天数。

你在和场地管理部门初步函商时，最好限于要求下列各项：可供多大场地、价格表及平面图。在预定大会地点时，大多数财务细节是可以磋商的。最终预定场地应以亲自视察建筑物为准，平面图可能靠不住，亲自视察实际结构装置。

第四，彻底视察开会场地

大会管理人和会议物质安排的负责人应视察拟议中的会议场地。适当的核对细目应包括下列各项：

(1)检查考虑中的全部会议室或场地。不要认为任何两个房间都一样；要检查每个房间的物质条件，以发现不合适的照明或通风、不方便的休息室、妨碍安静的通道或出口、不恰当的场地分配及其他问题。如果怀疑一个房间是否能容纳会议要求的座位数字，就坚持试摆以核对容量。

(2)随意抽查一个单人房间、一个双人房间和一个套房的设备。特别要警惕所谓“二等”设备，因为有些旅馆把客人分为社会的和参加会议的。检查家具、床铺的质量以及全面清洁情况。

(3)检查登记，会议管理以及其它后勤所在地。要便于进来的客人寻找，便于到达所有的会议地点，并有加锁的储藏处。

(4)检查膳食供应。要求提供过去的各种菜单。在没有旅馆人员陪同下，检查每一个餐厅的一般伙食。注意服务质量和员工态度。

(5)假如被指定的房间不在同一层楼，则须检查电梯的服务情况。参加者来往于各会议室是否会发生困难、造成延迟以及使会议停顿。

(6)检查可得到的服务项目、营业时间和社交与娱乐活动的费用。

(7)确定来往于会场及社区之间有无交通及停车便利。

第五，签订书面合同

会议和大会已经成为许多旅馆和会议中心的重要收入来源。他们渴望获得你的业务，渴望使你满意。大型会议几乎每一个方面都可以谈判：房租、宴会费用、会议场地、宣传邮件以及其它大量细节，都可以讨价还价。

一旦谈妥一切细节，极为重要的是把口头协议变成书面形式，分别详列每项具体安排。你的最终合同或协议应包括如下的细节：

(1)确定全部会议场地，包括每个房间的名称及可供使用的时间。餐桌座位安排、视听器材以及其它设备的图表都应草签并附于协议书。

(2)确定保证的客房间数、房费表以及——如果是美国式——包括的伙食及服务。如有可能，应列入开会团体大多数人的到达和离去日期、房租起算和退租日期以及不受约束的客房退房日期。

(3)确定由旅馆提供的免费商品和服务(例如会议室及其布置，特别装饰，欢迎会的音乐和酒，飞机场接机，特别的娱乐活动，工作人员伙食，电影放映员及其他额外人员)。

(4)确定小费安排，包括用餐、整理房间的女工、共同使用的侍者及其他人员的拟议小费费率或者在

房间全部帐单上增加一定的百分比作为服务小费。

（5）确定任何特殊安装或改装，增加特别人员、服务或设施，并明确开支怎样负担。

（6）确定预定和开票手续，包括你的单位为宾客承担财务责任的限度。

（7）建立个人信贷，并列明应向参加者个人直接收取的费用。

（8）指定可以取消预定而不向你单位收费的一段时间或最后期限。

将协议细节——不管多么细微——写成书面合同的重要性，无论怎样强调也不为过分。随着会期临近，应经常与场地管理部门保持联系。人员、旅馆装修或其它变更都可能对会议计划产生重大影响。密切联络会有好处。

第六，选定地点和时间的重要性

没有一个时间或一个地点对所有的会议都是最佳的，但是对每一个集会来说，都有它的最佳时间和最佳地点。要确定一个大家都方便的时间，应在安排之前和主要的参加者联系。任意安排的会议对一些参加者可能不便；在这种情况下，或者是他们的正常工作，或者是会议本身会遭到损失。每日的不同时间对机警程度和精神集中程度会有影响：下班以后开会容易身心疲倦、与个人计划冲突，而饭后立即开会则正赶上感受能力低的时候。

还要记住，拖长开会时间导致效果递减，那些以鼓励创造性思维为目的的会议尤为如此。

一般说来，少开会比多开会好，但是“开足够的会”的含义，取决于实用目的。当会议目的是协调或检查时，定期安排比随时召开好：在重要项目的最后阶段，则每天开会可能是恰当的。

第七，会议室

会议效果常常受到会议地点和物质享受的影响。你自己的办公地点可能是最自然也是最易于利用的地点，但它不一定最有助于达到会议的目的。选择会议地点应当包括对如下因素的评估：

（1）理想的会址对绝大多数与会者来说，应该是旅程最短的（不要受级别影响而忽视大众的便利）。

（2）首先要考虑没有打扰、噪音和其他使人分心的因素。许多业务会议安排在远离办公室的地方，以摆脱日常事务，达到集中注意力于会议的目的。不用说，适当的通风装置，空气流通，照明度，音响效果和温度调节，这些都是促成有效的会议气氛必不可少的主要条件。

（3）与会者座椅的舒适程度和他的注意力持续时间之间有明显的相互关系。假如会议地点是租来的，应检查那里的设施和器材。便于圆桌会议参加者的器材，对大多数会议有好处。同样重要的是也应该有能使人精神振奋的设施。

6. 会议议程的拟定

顾名思义，议程即是会议的程序表。议程所涵盖的除了足以实现会议目标的各种议案之外，尚包括与会者姓名、会议时间以及会议地点等项目。

主席在编排议程的时候，最好能遵守以下两个原则：

（1）按照议案的轻重缓急编排处理的先后次序，这即是说越紧要的事项越应排在议程的前端处理，越不紧要的事项则越应排在议程的后端处理。这样做的一个好处便是：就算在预定的会议时间内无法将全部议案处理完毕，但起码较紧要的议案已被处理过。那些较不紧要的议案，则可另择时间处理，或是并入下次会议中再予处理。

（2）每一个议案应预估所需的处理时间并明白地标示出来。假如能这样做，则主席可让某些人只参与与他们有关的某些特定议案的讨论。这即是说，假如议程中明示几点几分到几点几分被分配于探讨某一议案，则主席可以故意让某些人迟到（即令某些人在涉及他们的议案被讨论之前几分钟才进入会场），也可以故意让某些人早退（即令某些人在涉及他们的议案被讨论过之后离开会场）。这样做，显然可以节省与会者的时间。不过，会场的秩序将不免受到干扰。因此，主席只能有限度地容许迟到或早退。

有些主管在主持会议时并不准备议程，这是一种很坏的习惯。议程不仅能够规范会议的内容，而且也足以约束沟通的次序与沟通的节奏。一旦会议欠缺议程，则会议的内容势必不确定，沟通的次序势必杂乱，沟通的节奏势必太快或太慢。换句话说，欠缺议程的会议是注定不具实效的。为了改变这种不良的习惯，每一个机构都应考虑采取政策性声明，严格要求拟妥议程之后才准许开会。

为让与会者对会议及早作准备——包括心理准备及实质准备——议程应随会议通知事先发给与会者。

虽然并非所有会议都需要正式的议程，但是与会者至少应当事前有所了解，以便做好准备。议事日程是受到尊重还是被忽视，这与管理部门对它的利用程度是成正比的。

但书面的议程有另一个重要好处：会议领导者将集会的目标写成书面的议程，有助于会议目的的

具体化。这样,议程就能使会议按照既定轨道进行,让主持人能集中他的精力去处理参加会议人员彼此之间的相互影响。

拟定议程的责任通常落在会议领导人的肩上。但是,人们一般对他们参加创造的事情才愿意予以支持。提前参与能使那些参加会议的人依照拟定的议程把问题看得更清楚。下面是可能有助于鼓励与会者参加的一些建议:

(1)对将要讨论的问题要求及早思考。

①对问题的解决或处理,有哪些看起来是行得通的?

②哪些是显而易见的危险?

③所要讨论的问题其最后结果可能意味着什么?

(2)如果时间允许,把参加会议者的建议合并到暂定议程里,提前分发,以征求补充意见。

(3)提前向与会者简明介绍会议的目的,并要求他们做一些具体工作,例如抽样调查员工意见,汇集统计数字,或搜集背景资料。

会议常因野心过大的计划而在一开始就注定失败。下面是制定实际可行的目标的一些建议:

(4)可能的话,把议程的话题限制在同一个主题范围内。这有助于从容进行,同时使必须参加企业会议的人数减到最少。假如议程中有不同主题,可以分别安排为两个小会进行。

(5)假如这些主题之间没有关系,要力求少安排一些话题。因为要使与会者从他很感兴趣的问题转到兴趣不高的问题上,而又始终全神贯注,是很困难的。

(6)设法将议程话题限制为一个主要的讨论项目,辅之以不需大量准备的次要项目。

(7)不把某些特殊的(有势力的)管理人员的"心爱项目"列入议程。

(8)提前分发每一项议程话题的附件,以节省开会时间。这样就可以确定:每一项拿到会上讨论的话题在会前都已向与会者简明介绍。这是一种利用以前会议记录实际可行的方法。

(9)在议程上要表明会议开多长时间。与会者知道会议不允许超过时间,就会更加积极。

(10)对那些非常有争议的、极为复杂的或小组完全不熟悉的话题,要安排充分的时间。

(11)要记住注意力的持续时间是有限度的。对一位实业家来说,有效的会议一般持续一个小时,当会议进行了一个半小时,就接近效果递减的临界线了。

(12)假如会议必需开到两小时以上,应安排中间休息时间。

(13)假如可能,要留出会后交谈和娱乐的时间。

7. 会议通知的派发

很多会议召集人,常常为送发适当的会议通知而头痛。这可能是因为他们的疏忽所造成,也可能是因为他们太过匆促地决定召开会议,以致欠缺足够时间作妥善的斟酌所造成。

一份良好的会议通知,在内容上至少应包括下列五项:

(1)开会的时间(包括日期及起止时间)。

(2)开会地点。倘若开会地点并非与会者所熟悉,则应附上确切的位置图及交通路线图。

(3)会议的目标。

(4)与会者须事先准备的事项。

(5)其他与会者的姓名。

一般的会议通知最好是在开会前一个星期寄到与会者手中,因为现代人在安排各种活动时,多半提早一个星期作规划,而且一个星期的时间大概足以做好开会前的各种准备工作。超过一个星期的会议通知比较容易被遗忘,因此当你有必要发出超过一星期的会议通知时,你最好能在开会前两、三天设法再向与会者提醒开会时间。除非是紧急会议,否则不要发出短过一星期的会议通知,因为太匆促的通知,不但令与会者来不及作好会前的准备工作,而且也很容易令他们觉得会议召集人把他们当作"呼之即来"的人物看待!

8. 会场的布置

布置会议场地,应考虑会议的性质及与会人数的多少。例如在提供信息的会议里,倘若人数众多,则以不设桌子的戏院式安排或是设桌子的教室式安排较为理想。在解决问题的会议里,假如人数不多,则最理想的安排是让每一位与会者均环绕桌子而坐,这样可方便每一个人跟其他的人进行多项沟通。再如在培训会议里,如人数不多,则可令与会者坐在马蹄型的桌子的外圈,这样不但便于与会者与主席之间的沟通,而且也便于与会者跟与会者之间的交流。但若人数众多,则最好是将与会者分成若干小组,每一小组各聚在同一桌子周围。这种安排的好处在于方便分组讨论及综合讨论。

座位编排与会议成效的高低具有密切的关系。除了座位的安排之外,在布置场地时,你仍须注意以下几项:

（1）应先决定准不准在会场吸烟。倘若准于吸烟，则应准备烟灰缸。倘若不准吸烟，则不能让烟灰缸在会场中出现。此外，你最好能在会场中张贴不准吸烟的标志或文字。当与会人数众多时，你也可以按实际需要，将座位区分为吸烟区及非吸烟区。

（2）如与会者之间彼此并不熟悉，则应考虑是否事先准备姓名卡片。

（3）准备视听器材。黑板（白板）、白报纸、甚至幻灯机、投影机与放映机等应该被视为一般会议可借用的基本工具。但要特别注意的是：幻灯机、投射机与放映机所投谢出来的文字或图形，应让全部与会者都能看清楚，而且它们应准备就绪以便随时启用。

（4）除非是较长的会议（超过一个半小时的会议），否则尽量不要提供茶点，以防与会者分心。

（5）当议程甚短且无需作记录时，可考虑采取站立的方式开会。

不论你对会议的规划有多详尽，不论你对会议的准备工作有多周全，倘若在开会前你对会场不作最后的审视，你都可能会功亏一篑。墨飞法则之中有一则很具警惕性：假如有任何事情可能出纰漏，则一定会出纰漏，而且就在最不应该出纰漏的时候出纰漏。基于此，在开会前的半个小时至一个小时，你最好是亲自或是派人到会场审视以下四件事是否作好：

（1）座位是否按原定计划编排？

（2）视听器材是否准备妥当？如果用幻灯机或投影机，则其焦距是否已事先调整妥当？如用放映机，则其焦距、音量等是否已调妥？如用麦克风，其声音效果是否事先已调好？幻灯机、投影机及放映机是否已备妥额外的灯泡？你自己或是在场的助手是否懂得对视听器材作简单的维修工作？

（3）会议有关的资料是否齐全？这包括准备会中派发的资料、姓名卡片、张纸、铅笔等等。

（4）必要的时候，再致电与会者提醒他们开会时间及地点。特别是在会议通知已发出去很久的情况下，开会前的提醒功夫，颇能产生实效。

许多业务会议中途搁浅，因为物质上的不舒适影响思考和倾听。如果会议室没有外部干扰和噪音，空气流通，温度控制适当，思维就能最好地发挥作用。理想的会议室应该是座位不拥挤，视线好，听得清楚，照明要明亮而不耀眼。这种综合的环境条件比你想象的难以找到。

桌椅和发言人讲台的实际布置不仅取决于开会的人数，而且取决于会议的目的：

拍卖会：其座位安排要求全部听众能看清楚喊话人及他手中所拿的东西。由于这种会议往往处于独断独行，不需等待反应或小组讨论，因此座位布置可采用下述两种形式：

（1）剧场式。选用现成的礼堂，或将椅子排成一行一行。开会的时间长短是至关重要的。要知道即使是最好的剧院，备有最舒适的座位，也很难期望观众集中注意力超过两个半小时，包括中间休息半小时。

（2）教室式。如果需要作记录，或者是超过两小时的会，就用带写字板的椅子或布置成排桌子。两个人一张 2 米的桌子才适于工作以及安放玻璃杯、饮水瓶和烟灰缸——如果需要的话。（记住要使吸烟者与不吸烟者分开来坐。）桌与桌之间要保持适当距离，以便开会时座椅的搬动和参加者的走动。

解决问题的会或培训会：这类会要求参加者彼此看得见以及看得见主持人或任何展示。这种会往往要求“共同负担”领导，座位的安排要便于鼓励个人参与和小组讨论。具有高度领导能力的人能成功地领导一个二十五人的讨论小组，但多数权威人士同意七至十二人的小组效果最佳。参加者团坐桌旁最为舒适。座位布置建议如下三种方式：

（1）圆桌式——如每个小组限于八人以下，而且无需使用黑板或其它展示品，就可用此种形式。主要的好处是参加者能彼此看得清楚。桌子不一定是圆桌。一张长方形桌，主持人坐在桌子的一头，便于使用黑板或其它展示品。但坐在桌子另一头的人稍有不利。

（2）马蹄形式——U 字形可能是最普遍的形式。这种形式需要三张或三张以上的桌子排成 U 字形，主持人坐在离 U 字型一端稍远的第四张桌子。

对于一个十二人的会来说，这种形式的座位布置需要一间最小为 6 米×9 米的房间。

（3）V 字形式——这比 U 字形差些，但往往是唯一实际可行的解决方法。这种斜向排列可以更清楚地看清主持人及展示品，但坐成直行的参加者就不能彼此看得很清楚。

讨论会：参加者如彼此认识，讨论会的效果就会更好些。如果参加者彼此陌生，则主持人和参加者都可用易于看见的名牌。

如果你的方案要求分别开几次会或分别有几个讨论小组，就让每次会议的主持人或发言人书面提出其特殊要求。负责物质安排的人就可以汇制核对清单，详细列明每次会议需要的家具和设备，并提供给每个发言人一份以便核实。这个清单在房间备妥

后,还可以仔细检查。

9. 会议座位的安排

一般人走进餐厅、音乐厅、戏院或球场,都会刻意地选择最有利的位置。但奇怪的是,当他们走进教室或会议室,却往往会选择极其不利的位置。在教室内,他们尽量坐在远离讲台的位置,以便置身于教师的视野之外!在会议室内,他们多半选择令主席及其他与会者忽视他们存在的死角地带!

何以一般人会那样不重视会议室内的座位呢?理由大概有二:第一、参与会议的人多半不了解会议对他们的事业到底有多重要,他们至多只是把会议当作日常工作的一部分看待;第二、他们认为置身在不显眼之处较为安全,也较为舒服。这是严重的错误!在前文中我们已说过,会议是说服他人接受你的意见的一种场合,也是令你获取成功的一个途径。因此,会议室内的座位应审慎选择。下列的几个原则,可供你参考采行:

(1)切忌选择令人忽视你的存在的位置。你应选择容易令人——特别是令主席——看得见你的地方,因为能令人看得见才能引人注意,能引入注意才能受人认知,能受人认知,才能发挥影响力。假如会议桌是长方形的,则你最好是坐在面对主席的会议桌的另一端,或坐在接近主席的左右两边,以便增加你跟主席沟通的机会。倘若会议桌是带有双翼的长方形桌子,而主席坐在长方形一边的中央,则你应选择双翼末端的位置,因为在这样的位置你可以通过桌面与主席交谈,而不必通过其他与会者的头部与主席交谈。倘若会议桌是方形的或圆形的,则你应坐在面对主席的位置。

(2)平常多观察主席在会议中的举动。假如主席有咨询邻座者意见的习惯,则要争取这个可以扮演“顾问”的角色的位置,以增加对主席的影响力。

(3)在任何会议场合,你的顶头上司若坐在你跟主席之间的位置,则对你是极端不利的,因为主席如果朝你这方向发问,你的顶头上司势必抢走你答复的机会。你应调整位置,最好是坐在你的顶头上司的对面,因为一来主席与你对话的机会不会被你的顶头上司所垄断,二来,你在顶头上司发言之后再为他作补充时,不但全场的视线集中于你,而且你可跟顶头上司一唱一和地增加对其他与会者的影响力。

(4)倘若会议桌上摆置投影机、放映机等视听器材,则不要坐在该等器材之后,以免令自己的位置被贬低到该等器材之下。

(5)倘若你想在会场中选择有利的位置,则切记:不能迟到!

(6)不论你如何选择有利的位置,有一点你必须随时留心:那就是千万别坐在主席的位置上!

二、设备准备

1. 视听器材

每个会议都应有效果。如果列入引起视觉和听觉兴趣的东西,成就可能更大些。

弗兰克是一位保健用品厂的市场营销经理。在工作人员会议上他提出了许多建议和意见,但很少被照办。艾德是同一个厂的另一位市场经销经理,他的成绩就较好,弗兰克问他的老前辈为什么会这样。

老前辈说:“你的投入是好的,但你只是说说而已。你提出的是一般的意见和想法而不是具体建设。艾德则提供数字和图表。”

一位生产经理反复告诫他的工人在拿危险化学品时要遵循安全操作规程,但不是所有的人都听他的话。后来他弄到了一些受化学品损伤而变形的人手相片。他在下一次安全会议上出示了这些相片,而且人人都明白了。

两家企管顾问公司竞争一家大企业的业务,一家放幻灯片来说明他们的服务。另一家用一台能把形象放映在大屏幕上的电脑,就地展现了图表——显示了客户的商业战略的潜在利益。第二家企管顾问公司给人更好印象,因而得到了这笔业务。

一位为包装设备厂的服务经理告诉他的服务代理人员,对他们为许多顾客安装的新型机械“要提防一种模糊的呼呼转动声”。许多代理人没有注意这种声音,结果是没有做预防性检修,以致发生了代价很高的机器损坏。服务经理变得聪明了,他用录音带录下了呼呼转动声音,并在职工会上放音。现在服务代理人确切知道了应该注意听什么声音。

第一,视听器材往往有利于沟通

假如你在一个会议上讲话而又未能使人理解,就考虑视听器材吧。一个简单的图表能改变局面。

在拿破伦垮台后的岁月里,许多法国人不相信他的失败,他们认为如果真相大白,一定是拿破伦被骗投降和流放。他们拒绝承认拿破伦在多年光辉胜利之后会犯错误。一位叫查尔士·约瑟夫·迈纳德的法国工程师知道拿破伦曾犯严重错误,并试图揭穿关于这位大帝完美无缺的神话。

没有人相信他的话,因此他创作了一个视觉形象。这个形象由一张地图和一条能够活动穿过各个不同国家的黑色谱带组成。往右转动时,谱带宽度表

示在每个地理位置上的部队人数。九月，拿破伦进入洗劫一空的莫斯科时，他的军队有10万人——用宽的谱带表示。当他撤退时，黑色谱带向西路动（与地图下面的日期和温度相连接）。移至波兰时黑色谱带狭得可怜，表示蹒跚撤退的帝国军队只剩下1万人生还。拿破伦战术上的错误——导致军队的一步步惨败——被生动地表现出来了。这个视觉形象被认为是从来没有过的最佳统计图表。这对管理人员和企业主管的教训是明显的。当沟通既有困难而又重要时，加一点额外的东西——图解、照片或任何一种视听器材来帮助说明、分析、解释或视听答辩。

在会议上，要用言语以外的东西使人理解，包括事实和数字的文件会有所帮助，但也会分散注意力，因为每个人都单独阅读文件，翻动的图表、幻灯片、录象带和其它视听器材可以把所有目光和听力在同一时间内都集中到共同思考的问题上。而且，视听形象能使人们产生更深刻、更持久的印象。研究表明，感官摄入越多，就越能理解、记忆和重视所传达的要点。写在黑板上的事实，比仅仅高声说的事实给人的印象深刻。用线型、柱型和圆型图表象征性地说明的事实，比幻灯片显示的数字或文字更能牢固地印在人们的记忆中。彩色的形象比黑白的形象能博得人们更大的注意。图书、照片和电影能够传达文字或图表所不能传达的真实印象。

你刺激其他人感官的方式越多——阅读，听说话，观察象征性的典型，观看情景，倾听声音等——你产生的影响就越大。作为会议取得成就的一种方式，仅仅讲话往往是不够的。

第二，大量可供选择的视听器材

范围不断扩大的从低技术到高技术的视听媒体能使你扩大影响和实现目标。

（1）黑板。

（2）翻动的图表。

（3）幻灯片和电影胶片。

（4）投影机。

（5）录像带和电影。

（6）电子黑板。

（7）电脑传送的电视演出。

（8）其它。

个人电脑越来越多地使用于生产幻灯片及其它电视影像，包括电脑动画。有电视影像的影像带，还有移动式装置，使你能携带到顾客所在地作任何视听表演。

除专业供应来源外，你也可以自行创作你想要的视听项目。

第三，“最好的”视听器材

（1）使媒体与团体的大小相配。给予听众和观众的印象要适中，对于在经理办公室的一对一的会晤而言，标准大小的翻动图表可能过甚；而在旅馆的舞厅里，给一个大团体在十九英寸的电脑屏幕上放影像，又可能不足。除了传送正确的图像外，你想要确保视听器材产生感性反应的作用。是否每一个人以至那些视力与听力很弱的主管人都能看清和听到？

对二至五人的小组，八又二分之一英寸的宣传性小册子或小型的翻动图表很适用。录音带和电影搭配的放映装置也很适用。移动的或标准的程度控制器是很好的直观器材，适用于人数极少的小组。每个人都能看清屏幕。你可以放入临时信息以显示各种不同的业务情况。

对5～15人的团体，如要介绍新战略或重要成果，大型翻动图表或硬纸板上的图表就很好。高架放映机放映的图像适用于中型的团体。放映屏幕上显示的幻灯片、电脑胶片和电影也如此。如果电视够大，录象带就很合用。要坐在会议室后排检查一下。你能看清包括标题和数字的所有细节吗？

如果你绘制图表，要用电子黑板而不用黑板或纸架，这种装置使你能复制和分发。

对100人以上的团体，高架幻灯片，电影胶片和电影能博得人们的注意。屏幕必须大得足以使每个人都能看清楚。还必须有麦克风及良好的扩音系统。在大型团体里，如果你想要回馈和交流，可选用能使灯亮着的媒体，如高架幻灯片。

熄灯的媒体如电影，对于打动消极的观众最起作用。对于极大的集体如商业展览集会或大会，专业开发的多媒体展示产生的影响很大。

宣传小册子如果使用得当，就适用于人数可多可少的集体。不要把所有小册子一下子散发出去，因为人们可能只顾翻阅不注意你的内容。一次分发一种，以使人们配合你讲的内容一起阅读或者给每页涂色作标记，装在一个对套里，以使人们可以按照你的指点去查阅。

（2）选择适合开会场所的媒体。在某一环境合用的视听器材，在另一环境可能不很合用，甚至根本不合用。

在你自己的会议室或大办公室里，什么都行。

对于在顾客所在地的会议，要选用“能运输的”视听器材，而且要不依赖于绝对安静或有可以用作投影荧幕的墙壁等条件。翻动的图表是万无一失的。

备有内装荧幕的电影装置和具有大而清晰的监视荧幕的移动式电脑要好些。如果你想放映电影或使用高架幻灯片，就须自带荧幕。

在旅馆和大会堂开会，如选用标准的媒体，就可省去自带设备的麻烦。大多数单位都有诸如图表架，高架放映机和黑板等设备。如果你想用一些特殊的东西来激起听众的赞扬，如多媒体的展出及用你自己的电脑放映图像等，就要有备用器材和装配及调试的充分时间。听众最厌烦的莫过于由糊里糊涂的放映者操纵着使用不当的设备。

(3)选择适合会议目标的媒体。有些会议要求变动，有些会议则只要求注意，还有些会议要求回馈。你选定的视听器材可能有所帮助，也可能有所妨碍。

如果你想要说明或加深印象，最好选择高度声像化的媒体，如电影、幻灯片、电影胶片或录放像机。

如果你想要说服或宣传，就选用能使你把控制转换为变动的媒体。要用电影胶片或翻动图表来保持对思路的控制。然后当你准备好输入时，就转换为自由式的媒体，诸如空白的画板纸，或写在硬纸板上的问题等。

如果你想要培养或训练，就用“被动”的媒体诸如电影和录像带慢慢来。研究表明知识技能是和亲身参与成比例的。

如果你想要解决问题或设计程式，变动是必不可少的。因此，除备用的直观图像外，要用黑板，空白图表纸和每人一份的笔记本。电子黑板和带有放映装置的电脑对工作会议也是很好的选择。

2. 会务物品

为了做到一切物品都在手头，应在会前及早将大部分供应品运出。每个纸箱拴一张存货管理清单，上面写上发运日期、时间和发运地点、保险号码及其它识别标志。事先应与会议地点商妥在你的工作人员到达之前接收和储存运送的物品。每个纸箱上均应清楚地标明“某年某月某日为某某公司的大会掌管”。一般运往企业外面的会址的物品为：

(1)有公司名衔的普通信纸、白信纸和信封，以及其它特别印制的物品。

(2)标准的打字纸。

(3)有横格的便条纸。

(4)标准的和特大的纸夹。

(5)便笺簿(数量应足以供应所有登记者)。

(6)削尖的铅笔(数量应足以供应所有登记者)。

(7)开支帐目表、订购单和旅行申请的格式。

(8)公司电话簿。

(9)公司管理部门的花名册及地址。

(10)公司内部便笺和信封。

(11)硬纸夹。

(12)剪刀。

(13)钉书器及钉书钉。

(14)尺。

(15)工具箱，内有榔头、老虎钳、铁钉、平头钉以及其它小工具。

(16)绳线。

(17)铁丝。

(18)延长电线。

(19)透明胶带。

(20)空白登记表格及有关材料。

(21)会议证章和证章套。

(22)粉笔。

(23)奇异笔。

(24)黑板架上用的大张空白报纸本。

在开会场所可能难于觅到的设备，如：

(1)有特大号铅字的打字机。

(2)幻灯机。

(3)电影放映机。

(4)复印机。

(5)口述记录机。

(6)摄影机。

(7)有配音的电影胶片放映机。

(8)特制实物大模型、陈列品、模型、旗帜、牌示旗子或装饰品。

(9)录放像机。

(10)个人电脑。

第四章　经理会议问题分析

最好的控制便是避免丧失控制。主席控制会议的最佳举措，便是预防各种问题的发生。一旦无法避免问题的发生，则主席应讲求正确的对付办法。

一般而言，最容易令会场丧失控制的问题有以下八种：

(1)与会者的发言离题。

(2)与会者间交头接耳。

(3)与会者分心。

(4)与会者之间发生争论。

(5)少数人垄断会议。

(6)与会者显露不安并急于离席。

(7)与会者拒绝参与。

(8)主席自己离题。

现将以上八种问题的肇因、预防措施及补救途径扼要地陈述如下：

一、与会者发难

1. 原因

(1)对会议目标或讨论主题不清楚。

(2)过度关心某些问题，或基于某些迫切的需要而在无意中离题。

2. 预防

澄清会议的目标与讨论的主题。

3. 补救

(1)主席应具高度的敏感性，以分辨离题的发言。

(2)主席以未能澄清会议目标或讨论主题而当众致歉。举例来说，主席应宣称：“你的发言有点偏离主题，那一定是因为我没有将会议目标或讨论主题诉说清楚。容许我再把会议目标及目前的讨论主题复诵一次……”

(3)主席可以技巧地问发言离题者，他的发言究竟与讨论主题或会议目标有何关系。运用这种技巧的时候，主席在态度、措辞、语气及面部表情上，均应刻意避免令离题的与会者感到主席是在讽刺他或挖苦他。

(4)主席可以技巧地将离题者的言述挡在一边。譬如主席可这么说：“刚刚你提到的这个问题显然非常重要，但是它跟我们的会议目标及讨论主题似乎并没有太大关系。假如你不介意，我希望将它留待会后再详谈。”

二、与会者分心

1. 原因

(1)对会议目标及讨论主题不清楚。

(2)感到沉闷无聊。

(3)会议中所涉及的某些问题或意见触发他们交谈。

(4)外界环境干扰。

(5)对会议内容缺乏兴趣。

2. 预防

(1)澄清会议的目标与讨论的主题。

(2)令与会者感到会议有益及有趣。

(3)慎选会议时间及地点。

3. 补救

(1)尽管主席能够确定与会者的交谈与讨论中的主题毫无关系，主席都应先假定他们的交谈与讨论中的主题有关；然后问交谈者愿不愿意说出他们的看法，以便令其他与会者也能分享他们的看法。

(2)作短暂的停顿，甚或稍作休息。

(3)如多数的与会者都分心，则暂停会议，等造成分心的原因消失了再续会。

(4)如少数的与会者分心，则主席可不予理会，亦可就本身的发言作短暂的停顿。

三、与会者争议

1. 原因

(1)对会议目标或讨论主题不清楚。

(2)对会议过程中的某些问题，具有不同的看法或感受。

(3)凭会议而相互发泄相互间的不满，甚或借会议而相互挑衅。

2. 预防

(1)澄清会议的目标与讨论的主题，以避免离题

的争论。

(2)事先强调这样的观念:“真正重要的是:什么是对的,而非谁是对的。”这个观念有助于避免题内的争论。

3. 补救

(1)倘若争论是离题的,则立刻制止,并复述会议的目标与讨论的主题。

(2)倘若争论是题内的,则:

①先强调“什么是对的”远比“谁是对的”更加重要,然后将注意力集中在论点本身,不再理会人物本身。

②征求沉默的与会者的意见。

③主席显示自己的个人观点或个人立场。

四、与会者拒绝参与

1. 原因

(1)怯场。

(2)感到气氛不对。

(3)不喜欢主席对待某些与会者的态度——如令某些与会者感到难堪。

(4)会议不具实效。

2. 预防

(1)创造和谐的气氛。

(2)切莫令参与意见的人感到难堪。

(3)令会议具实效。

3. 补救

(1)倘若与会者因感到沉闷而拒绝参与,则主席应鼓动其兴趣。

(2)倘若与会者因怯场而拒绝参与,则主席应设法排除该种心理障碍。

(3)倘若与会者人数众多,则采取分组讨论方式进行。主席可将与会者分成若干组,每组以不超过六人为原则。每组选定一位组长主持议案的讨论,每组另选定一位成员负责讨论结果的记录工作。分组讨论结束之后,由各组指派一位成员,代表该组向全体与会者报告讨论成果。按此种方式进行,与会者拒绝参与讨论的现象将一扫而空;因为:

①分组讨论时人数较少,与会者怯场的程度可大幅降低。

②各组须要轮流向全体报告讨论成果,这含有竞争的成份在内。因此在荣誉感的鼓动下,各组成员将会比较认真地进行议案的讨论。

③代表各组发言的人的心理负担可以大大减轻,因为他所发表的意见无论是好还是坏,是成熟还是不成熟,都不是他本人的意见,而是整组人的意见。

五、与会者情绪变化

1. 原因

(1)会议逾时。

(2)与会者有其它事要办。

(3)会议不具实效。

2. 预防

(1)定立会议的结束时间,并准时结束。

(2)如会议可能无法按预定时间结束,则事先言明。

(3)选择符合与会者希望的会议时间。

(4)令会议具有实效。

3. 补救

(1)结束会议并安排续会的时间。

(2)休息。

(3)以小故事、挑战性问题或节奏的改变,重鼓与会者的兴趣。

六、少数人垄断会议

1. 原因

(1)多数人并不积极参与。

(2)少数人思考快速,善于表达,且对会议表现热忱。

(3)少数人好求表现。

2. 预防

(1)开会之前鼓励所有与会者都积极参与。

(2)如已知某人可能垄断会议,则事先与他疏通并请他节制。

(3)报名发问。

(4)要求轮流发言。

3. 补救

(1)巧妙地阻止。比方说,告诉垄断者:“你的宝贵意见我们已经听了很多,而且我们也都能够领会你的意思。让我们也听听其他与会者是否有其它的看法,好不好?”

(2)指派工作给喜欢垄断会议的人去做。

(3)故意将视线避开垄断者,以免令他误以为主席仍想听取他的意见。

七、主席自己离题

1. 原因

(1)资料准备不充分。

（2）与会者发言离题，导致主席本身发言也离题。

2. 预防

（1）主席本身应充分地准备资料。

（2）主席应随时考虑与会者的发言是否离题。

3. 补救

（1）主席应鼓励与会者随时指出其离题的坏习惯。

（2）主席一发觉自己离题，应即刻向与会者致歉并改正。

第五章　经理会议处理方案

对一般人来说，参与会议的机会往往要比主持会议的机会为多，因此不能无视参与会议的要领。尽管可以从前文所介绍的各种主持会议的技巧之中，隐隐约约地看出参与会议的诀窍，但仍想借以下的篇幅，将参与会议的人所必须特别留心的要领，作简略的说明。

一、建立正确心态

我们必须特别强调的是：在任何一个机构内，绝大多数重要的决策都是在会议中制定的。有了这种认识，我们再不能对会议掉以轻心，而应视之为有助于个人事业发展的一种手段。事实上，会议是说服别人接受你的意见的一种场合，也是令你获取成就的一个途径。

懂得借会议获取成就的人，并不见得比别人更聪明，或拥有比别人更多的内幕消息，甚或比别人更受有权势的人所钟爱，而是因为他比别人更善于掌握参与会议的技巧。但是，参与会议的技巧的掌握并非一蹴而就，而是需要经历长期的磨练才能奏效。有志于培养这种技巧的人，应以下一次所将参与的会议作为起步点。你要下定决心，让下一次会议的成果，与你过去所参与的会议成果有所不同。你更要下定决心，在你未来所即将参与的各个会议里，你的表现要一次比一次更加理想。西德前总理艾德诺曾说："我坚持今天的我要比昨天的我更加聪慧。"这一句话似可当作有志培养参与会议技巧的人的座右铭。

二、回避失效会议

有两类会议是注定非失败不可的：第一，时机未成熟的会议；第二，与会人选择不当的会议。现分别举例说明如下：

（1）时机未成熟的会议。假如某次会议旨在探讨公司要不要推出一种含润肤效果的新产品。倘若研究发展部门对该产品润肤效果的试验仍未获取具体结果，市场调查部门对消费者试用后的反应仍然未有定论，则在这种情况下探讨要不要推出新产品，显然是言之过早。与会者一旦要在会议中对这个问题作出决策，姑且不论该决策是赞成还是反对推出新产品，他们势必要承担该决策将来被推翻的风险。

（2）与会人选择不当的会议。不适当的与会者所提供的大致都是不适当的意见，这对达成会议目标不但无益，反而有害。例如在讨论运费成本的会议中，倘若运输单位的负责人不在场，则此种会议注定是徒劳无功的。

对付上述两类会议的最佳途径，便是避免置身其间。可能的话，找个借口不参加。倘若你无法不参加这些会议，则设法令会议延期召开。一旦你置身于上述的会议中，可以肯定的是，你本身将不会是一个赢家。

三、有准备地赴会

为了令你在每一场会议中取得最大的成就，在走进会议室之前，你对以下几个问题，都必须拥有周全的答案：

（1）谁召集这次会议？为了研讨会议的重要性，首先要问会议的召集人是谁。显而易见地，总经理所召集的会议，要比科长所召集的会议更加重要。其次我们要问：召集会议者是自发地召集会议？还是被动地为他人召集会议？前者的重要性往往要比后者更大。

（2）为何召集这次会议？你若不搞清楚会议的真正目的而贸贸然然走进会议室，你将很容易受创。因此，在与会前你应先澄清：这次会议是否为了那些悬而未决的老问题而召开？是否为了摆脱棘手的问题而召开？还是因为某些人想迫使当局下决心作决策而召开？

1．借用名家之言

在会议场合中，千万不要以为你孤立无援或势单力薄。事实上，可供你借重的外力，经常环绕在你身边。这就是古今中外的名人！例如在开会中，有人强烈地反对你刊登广告的提议，因为这个人认为多数的广告支出都是平白的浪费。此时，你可立刻征召广告大亨约翰·华纳梅克来支持你：

"你的这个见解很对！但是我想提醒你，广告大

亨约翰·华纳梅克曾说：'百分之九十以上的广告支出都是平白的浪费，不过广告的真正效果却来自那不及百分之十的广告支出上！'因此，我们应该从效益的观点来衡量广告，而不宜老是从成本的角度去评估广告的得失！”

再如在会议中，你为了强调公司应调整工资，以恢复日渐废弛的纪律并提升士气，你可征召管仲到你身边：

“这一年来，员工士气的低沉与纪律的废驰，是有目共睹的。我认为真正的原因在于：工资调整的幅度远低于通货膨胀率。当员工的收入不足以应付日常的开销，则提升士气或维护纪律都将成为空谈！管仲不是说过'衣食足而知荣辱，仓廪实而知礼节'吗？”

借重名家之言有两个好处：第一、名家的知名度高，而且广受景仰，因此他们的话语将格外受尊重；第二、名家的话语大概是一般人所熟悉的，因此容易引发人们的共鸣。

但是借重名家的话语时，你应特别留意：①只引用有利于你的论点，不要解释这些论点的背景，以免受到质疑或非难。②最好只借重已经辞世的名家之言，这样才万无一失。（因为死无对证！）

只要你平时多搜集一些名人言行录，并在开会前事先选定足以支持你的论点的名言，则你的说服力将大大提升，因为孔子、韩非子、孙子、彼得、杜拉克、亚伯拉罕、马斯洛……等人随时会应你的征召而出现在你左右。

2. 借鉴以往经验

所谓先例，即指同类事物在过去的处理方式。妥善利用先例可令你的主张无往不利，因为别人很难驳倒你那获取事实支持的主张。例如有人反对你所提出的聘用已婚女性的主张，你铿锵有力的答复是：“已婚的女性并不见得就不好。两年前退休的王太太与廖太太的优越表现，相信大家仍然印象深刻！”运用先例来支持自己的论点，等于要求反对你的论点的人答复这样的一个难题：“过去行得通的事，为什么现在行不通？”这一个问题是很难答复的。

四、作好会前疏通

任何外来的新观念的引进，最容易引起人们——特别是利害攸关的人们的抗拒。例如当你提议将公司的广告媒体由报纸改为电视，以便增进广告的效益时，负责广告的单位却举出许许多多的理由来反对你。又如鉴于国外若干厂商因采用某种产品的新配方而获益，你遂提议引进该新配方，但是研究发展部门的人却提出一些似是而非的理由来反对你。类似这样的情况在会议中层出不穷，原因是：你的提议威胁到另一部门或另一些人的安全感。试想：当广告媒体果真值得由目前的报纸改为电视，或是产品的新配方果真值得被接纳，则负责广告与研究发展的部门，显然有被于现状或工作不力的地方。基于此，为维护自身的形象，这些部门势将竭尽所能地反对你的意见。

在上述的抗拒之下，你的任何方式的辩解或当面还击，均不足以产生良好的效果。你应在会议之前，先与这些可能反对你的意见的人进行疏通，以便安排一些足以维护他们的颜面的措施，甚至取得他们的某一程度的谅解或支持。必要的时候，你也可以让他们用他们自己的名义提出你的观念。尽管这样做，等于拱手将自己的观念送给别人，但是假如你志在令你的观点被采纳，这样做又何妨！？

不论你是否诉诸会议前的疏通（当然希望你能尽量做到！），在会议中，一旦由你提出新观念，则千万不要在言辞上威胁到利害攸关的人士。譬如就上述的广告媒体的变动与产品新配方的引进的两个实例来说，你的发言最好能够接近下列的方式以便减少抗拒：

“将广告媒体由目前的报纸改为电视，不但可令我们的品牌更广泛地为消费大众熟知，而且广告的单位成本也可因而减低。这一点，广告科的各位先生知道得比我更加清楚……。”

“关于引进新配方的好处，我事先曾经跟研究发展部门的先生们请教过，他们早已注视这个问题，而且认为潜在的好处可不小……。”

五、谋求沟通方法

在会议场合内，有不少满腹经验的人因表达不得其法，致使其意见无从表达，更不用说被重视或采纳！在大多数人皆不善于表达意见的现状下，假如你能按下面三个步骤提出你的意见，则它被听取的机会必然加大：

（1）以精简而肯定的措辞说出你的意见。

（2）提出几点具体而充分的理由来证明你的意见的正确性。

（3）重复述说你的意见。

以上三个步骤即是一般所谓的三段式的意见表达方式，亦即

（1）意见→（2）证明→（3）意见的复述。

举例说明：

"我确信产品A可以大量推出。"(1)

"因为头两个月的试销情况较预期高出25%，"而且多数的营业代表都看好。"(2)

"因此，我确信产品A可以大量推出。"(3)

会议场合中的沟通媒体除了有声的语言之外，无声的语言——诸如仪容、姿态、手势、眼神、面部表情等，仍然扮演相当重要的角色。现将值得特别留意者简述如下：

(1)仪容要整洁。蓬头垢面者通常得不到与会者的好感。飞机驾驶员之所以讨人喜欢及受人尊敬，恐怕跟其仪容整洁有密切的关系。

(2)准时或提早抵达会场。时间的掌握也是一种无声的语言。开会迟到的这种行为所显示的信息可能是：你不重视这场会议、你故意摆架子、你不理会会场将因你的迟到而受干扰、你不介意浪费其他与会者的时间……等等。开会迟到的另一种弊端，便是前文所说的丧失选择良好座位的机会。

(3)避免穿着奇装异服。服饰是一种符号，也是一种无声的语言。当你穿的衣服或是身上所配带的装饰品太奇特或太耀眼时，与会者的注意力将集中在你的衣服与配件上，而不会凝神谛听你所说的话语。因此，为稳妥起见，你的穿戴应尽量趋于保守。

(4)留意坐姿。最理想的坐姿是脊椎骨挺直但却不僵硬，因为只有这样，你才能在松驰状态下维持警觉性。

(5)两眼正视。跟别人对话时最忌讳的便是两眼闪缩，或是斜眼看人，因为这足以令人对你的动机或品格产生不良的评价。同样忌讳的是，以求情的眼光看人，因为这样做足以削弱你说话的份量。

(6)借手势或物品引起注意并强调自身的观点。以手势配合说话的内容，可以令听众印象深刻。手势的大小视你所想强调的内容而定。谈细节的时候，手势要小；谈大事时，手势要加大。运用手势时，你必须考虑周围实体环境的大小。外界的空间愈大时，手势可愈夸张；外界的空间愈小时，手势应愈收敛。为强调你的意见而以物件作为道具是一种良好的举措。

六、重视活用数据

我们生活在数字的世界里，我们每天所见、所闻与所思的一切，几乎没有不涉及数字的。基于此，我们对数字或多或少均产生麻木或厌烦的感觉。其实，这样的感觉是很自然的，因为数字只是代表事实的一种符号，而非事实本身。在会议中运用数字时，希望你能留意下面两个要领：

(1)除非必要，否则不要随便提出数字。当你抛出的数字过多，不但令听众感到纳闷而关闭心扉，而且也会令听众觉得你没人情味，因为你所关心的只是冷漠的数字。

(2)要设法为枯燥的数字注入生命，这即是说，要让数字所代表的事实，能成为一般人生活经验中的一部分。只有这样，人们对数字才感到亲切，也才能产生兴趣。举例来说，下面的第(1)种数字陈述方式若能改为第(2)种陈述方式则其影响力将显著加大：

(1)"假如各位接纳我的提议，则公司每个月至少能节省67453750元的开支！"

(2)"假如各位接纳我的提议，则公司每个月至少能节省67453750元的开支！从另一个角度来说，倘若这项节省下来的开支，能以加薪的方式平均分配给公司的每一成员，则每一个人每一个月的工资将增加3500元！"

七、树立良好形象

你时时刻刻都须要留意自己在他人心目中的形象，因为好的形象对你在会议中的所作所为足以产生莫大的助力，坏的形象则足以令你在会议中处处受钳制。下面是一些有助于你塑造及维护良好形象的参考事项：

(1)人们总是喜欢诚实的人，以及以公平态度待人的人。

(2)听众所渴望听到的是事实，因此对那些夸夸其谈、自命不凡的人极度反感。

(3)人们都不喜欢不愿倾听他人意见的人。

(4)一般人对情绪激动的人的判断力，通常欠缺信心。

(5)人们对于态度冷静、善于逻辑推理的人的判断力，均寄以信心。

(6)人们对富于想象力与创造力的人均产生好感。但是，当一个人的想象力与创造力超越了听众所能理解或想象的范围，则该想象力与创造力将很容易被视为荒谬。天才与白痴毕竟只是一线之隔！

(7)在会议中最令人讨厌的两种人大概是：喜欢打断别人的话的人，以及喋喋不休的人。

八、保持积极态度

在一般会议中，我们经常面临的是消极的气氛——包括消极的表情、消极的情绪、消极的话语、消

极的反应等。在消极的气氛笼罩下，你若能注入积极的言词与积极的态度，你将成为严寒中的一股暖流，并成为与会者心灵寄托的所在。下一次再参与会议，请参照下列诸种要领行事，你将获取不同凡响的良好结果：

(1)从积极的角度看问题——将那些只以产生不良后遗症的消极性意念，扭转为积极性意念。例如将“这一百万元的投资当中有一半肯定要泡汤！”扭转为“这一百万元的投资当中有一半肯定会带来效益！”。

(2)倾听那些足以蒙蔽真象的泄气话，并设法解开迷雾。

(3)削弱会议中所面临的问题的难度——设法先帮助解决较简单的问题，以增进与会者对解决困难问题的信心。

(4)自告奋勇地承担工作，这对减轻与会者的精神负担与实质负担均有帮助。

(5)当其他与会者强调困境之际，你则设法提供解决方案。

(6)对提供良好的意见或解决途径的其他与会者，表达你个人的激赏。

(7)面对棘手的问题时，应讲求实际，而不应悲观。

(8)鼓励与会者积极进取。

九、协助控制会场

不具实效的会议最容易令与会者产生反感。当你被邀参与一个几乎可以断定是无效的会议时，你有三种途径可以选择：

(1)避免参与这样的会议；

(2)参与这样的会议，但是采取消极的态度抵制(如拒绝发言)，或是采取积极的态度反抗(如故意捣蛋或指责主席)；

(3)帮助主席控制会场，以令会议富于实效。在以上三个途径之中，除了在若干情况下可以采取第一途径之外，应该以选择第三途径为上策。与会者怎样才能协助主席增进会议的实效呢？以下是一些具体的建议：

(1)千万要自律，切莫为主席制造难题。这至少包括：不要与邻座交头接耳；除非特别紧要的事情，否则不要中途离席；不要与主席或其他与会者争论；不要意气用事；不要在会议中从事与会议无关的工作。

(2)假如与会者之间发生争论，则主动介入，并设法令争论的每一方皆能理解对方的观点。

(3)倘若有人垄断会议，则主动提出自己的意见，或鼓励其他与会者发表意见，以打破垄断局面。

(4)如果讨论的内容偏离主题，则设法提醒与会者有关会议的目标及问题的焦点，以便将与会者的注意力拉回正轨。

十、核对会议清单

人员配备条件：

销售经理：充当主持会议的高级职员和会议的主人，负有经营管理会议及掌握会议的双层责任；负责全面综合监督。但行政、事务、登记并与大会登记人员直接联络等具体责任则分别委托下列三位副主持人负担：

活动计划主持人：受销售经理委托，负责活动计划内容、会议日程和材料、联系并安排发言人、特殊出版物和其他活动计划事项。

设施主持人：受销售经理委托，负责全部物质安排，包括与会址管理部门的磋商、联络和配合，准备和维护会议场所，并对有关会议的一切特殊设备、材料和供应品进行订购、运输安置、保养和处置等工作。

特殊事项主持人：受销售经理委托，负责计划、组织和监督与会议有关但从属于会议的社交活动，包括正式宴会、体育比赛项目、观光、为配偶和儿童准备的活动及其它活动。

公共关系管理人：负责协助登记、促销和宣传以及与新闻界的联系。

第一阶段(会前数月)：

(1)规定明确的目标和“主题”。

(2)发动宣传人员并征求意见。

(3)指定项目管理工作人员并确定权力分工。

(4)请会址管理部门投标。

(5)估计费用和设计暂编预算。

(6)视察会址并签订合同。

(7)向预期参加者通知开会日期。

(8)约请发言人。

(9)计划业务方案内容并探索特殊事项的可能性。

(10)计划并实施宣传方案。

第二阶段(会前两月)：

(1)用需要的人员扩大项目工作队伍。

(2)确定发言人和准备方案材料。

(3)订购为会议室、讲台及欢迎用的标志和彩

旗。

(4)预定安装特别电话或通讯装置。

(5)为每次会议准备房间布置图和设备清单。

(6)预定视听器材、黑板、黑板架以及其它辅助发言人的装置

(7)协调方案的各个方面并详列说明。

(8)对会址进行仔细的实地检查。

(9)向场地管理部门提供逐个房间的方案要求和说明。

(10)就场地管理部门和你单位本身各应提供哪些商品和服务达到完全理解。

(11)召集全体项目工作人员审查方案准备的各个方面的确切情况(必要时定期召集)。

(12)与场地管理部门协商供给住房与登记的要求,以及行政手续。

(13)计划登记制度,包括确定的日期和注销日期。

(14)将登记表和方案资料邮寄给全部参加者。

(15)准备登记表。

(16)准备展览品、陈列品及其它布置材料。

(17)订购特别印刷品,包括证章、餐券和小册子。

(18)汇集特别材料和设备,以供运往会址。

(19)与发言人再次确定方案内容、对旅行及财务进行安排。

(20)安排在紧急情况下的备用方案。

(21)在出发赴会场以前,审查项目各个方面的详细说明的清单。

第三阶段(会前最后几天):

(1)与项目的全部工作人员进行核对,以检查他们对程序的了解。

(2)通过逐项彻底审查并共同视察全部有关场地,与场地管理部门再次确定全部安排。

在会址接收、清点提前装运的物品,如有遗失,立即着手寻找(记住要随身携带仓单和提单)。

(3)与有关人员确定每次会议的正确日期、时间、房间布置和设备。

(4)核对发言人和大人物的到达时间,以及见面、欢迎和其他礼仪安排。

(5)检查对大人物的接待准备情况,确定款待的地方。

核对登记和接待的布置以确保地点和人员配备及方法适当,务必做到在所有地方备有登记表、证章、电话、布告牌、一般通知和紧急通知。

检查为每次会议指定的地点、座次排列及座位号码的正确性、按预定安装的设备的完好状态、会场一般条件特别是温度及通风状况。

(6)再次确定每位发言人的计划,所需帮助,常规的和特殊的设备,和免费赠送的材料。

核实所有特殊设备操作人员、摄影人员、安全巡逻人员以及其他工作人员对职责的理解和准备情况。

检查识别登记地点、新的出入路线或改变的地点或表明会场的标志和旗帜是否安放得当。

(7)核查会议通讯系统,掌握或传送消息、特别电话或公共喊话系统的安排。

(8)审查特别活动、参观和所有娱乐活动有关的细节。

(9)确定公共关系联络已有效实施而且情况正常。

(10)估计实际登记数字。

第四阶段(会后即办):

(1)和场地管理部门确定全部出席人数。

(2)归还、运送或处置所有设备、供应品、展览品和装饰品。

(3)寻找被遗忘的物件、送交失物招领处。

协助登记人员、发言人和大人物离去,对给会议成功作出贡献的人亲自表示感谢。

(4)对承办宴会者或东道主旅馆的服务工作人员给予适当酬金。

第五阶段(会后一周左右):

(1)与会议工作人员开展评论以完成未了的细节。

(2)审查盘存及核对清单,以确定所有财物、设备和材料都已作适当处置。

(3)核对所有发票、发言人酬金及其他费用。

(4)支付全部应给付的债务,结清项目帐户。

(5)发送正式感谢信函给来宾发言人及方案的其他参加者。

第六篇　经理公关艺术

第　六　篇

第一章　经理公关艺术

经理公共关系，是公共关系的一个分支。经理公共关系方法与艺术，则又是经理公共关系的一个分支。

目前，尽管专门的领导公共关系学尚未创立，专门的经理公共关系方法与艺术尚未问世，但我们根据科学发展规律和学科分支理论，完全可以提出领导公共关系学和经理公共关系方法与艺术概念，并作为一个学科来阐发、探索和论述。经理公共关系方法与艺术，在此是把领导公共关系理论中有关领导方法与艺术的内容抽取出来，再根据领导工作的实际需要和领导实践所提供的丰富经验，运用心理学、社会学、行为学、传播学、新闻学、立法学、经济学、政治学等现代科学理论，对其进行分析、归纳、整理、总结和升华，从而使其成为一种系统化、条理化和科学化的理论。

经理公共关系方法与艺术又可看作是一种经理的“公共关系方法与艺术”。尽管人们可以对其做出多种多样的解释，但把它作为一种领导科学或管理科学的外延或自然延伸，则是没有疑义的。

首先，我们从公共关系的产生和发展来看。现代公关方法与艺术，其起源也是领导和管理的需要。据有关资料介绍，从本世纪以来，美国工商企业界逐渐认识到，现代企业要求得生存和发展，就必须处理好公共关系，取得内外公众和舆论的支持。因此，他们聘用专业人员，设置专门机构，开展这方面研究。此外，无论是在欧美国家，还是在中国和日本，公共关系都与领导和管理存在着联姻关系。领导和管理需要是经理公共关系方法与艺术的重要条件，也是其重要内容。

其次，从对公共关系的定义来看。关于公共关系的定义，全世界有据可查的不下四百种。无论人们从哪个角度给其定义，都不能脱离领导和管理，都不能脱离内部和外部公众。《大英百科全书》这样定义：“公共关系是旨在传递关于个人、公司、政府机构或者其它组织的信息，以改善公众对他们的态度的政策和活动。”这里面就明确包含有领导和管理的色彩。公共关系学研究权威柯特利普(Scottm Cutlip)和森特(Auon Center)这样定义：“公共关系是以相互满意的双向传播为基础，以好名声和负责任的行为影响舆论的有计划的努力。”这里强调的实际上是一种组织信誉，有着管理和领导的内容。国际公共关系协会这样定义：“公共关系是分析趋势、预测趋势，为组织领导提供决策咨询，执行既有利于组织又有利于公众的行动计划的艺术和科学。”公共关系的领导和管理职能在此体现得就更加明显。由此可见，各种公共关系的定义，尽管强调的侧面不同，但都包含有领导、组织和管理的因素。经理公共关系方法与艺术，作为经理实施领导、管理的一种方法和艺术，自然也就包含在其中了。

经理公共关系方法与艺术，我们还可以从动态和静态两个方面给以理解。动态和静态，是事物存在的两种状态。经理公共关系方法与艺术也是如此。如果没有动态，它就会凝固、僵化，失去生命和活力。反之，如果我们只看到它的动态含义，而忽视了它的静态含义，经理公共关系方法与艺术就会变成违背目的与宗旨的投机取巧和无原则讨好内外公众的随意奉迎。

首先，动态意义上的经理公共关系方法与艺术，是就其定性来说的，是就其过程和发展趋势来说的。领导公共关系本身是一种实践活动，具有一维向前性，这就需要经理在处理自己的对内对外公共关系时，能够自觉地、有意识地去采用一些行之有效的方法和艺术，以适应领导实践的运动和需要。领导实践本身的动态性，决定了为其服务的手段之一即经理公共关系方法与艺术，也必须具有动态性：在动态中产生，在动态中完善，在动态中阐扬，在动态中完成，在动态中适合内外公众的需要并被他们接受。缺乏动态性，凡事惯于按旧条条、老框框办事，是绝无方法性和艺术性可言的。

其次，从静态意义上讲。静态意义上的经理公共关系方法与艺术，是就其量化而言的，是就其客观存在的可描述性状况而言的。经理公共关系方法与艺术的动态性并不否定其静态性。若经理公共关系方法与艺术只有动态性而失去了静态性，就会变成无

从把握不可捉摸的“幽灵”或“鬼幻”。静态意义上的经理公共关系方法与艺术，主要侧重于综合表现，多以单向描述来限定。它是说明经理公共关系是一种客观存在的，任何领导集体或个体都存在于这一状态中，都不可能摆脱这种关系。这种关系存在的客观性决定了经理要处理好这种关系，就必须运用高超的方法与艺术。而从静态意义上考察这种方法艺术，它应该具有可描述性，在领导实践中就真有可把握性，能形成固定、系统的理论形态。

在明确了经理公共关系方法与艺术的概念规定之后，还必须搞清其研究对象与范围，才能进行更加深入的探讨。

一、经理公关艺术的研究对象和范围

1. 经理公共关系方法与艺术的研究对象

经理公共关系方法与艺术的研究对象就是这一学科的具体研究目标，它包括各种社会组织的经理公共关系。

一方面，社会组织的经理公共关系不同于一般的经理人际关系，如经理的家庭关系、朋友关系、同学关系、同乡关系、同事关系等，而是作为社会组织的经理与其所联系的相关的公众之间的关系。

另一方面，社会组织的经理公共关系应当是一种自觉的有意识的专门性的经理公共关系活动。因为经理公共关系的状态存在于任何组织或领导之中。这种状态往往是一种社会交往和经理人际交往需要的具体表现，经理并不一定自觉地意识到这是一种值得探讨的行为、一种需要改善的活动、一种独特的领导职能。这也就是说，只有把自觉与不自觉、专门性与一般性的经理公共关系行为或活动加以区别开来，才能更好地把握经理公共关系方法与艺术的研究对象。

具体说来，经理公共关系方法与艺术的研究对象主要包括：

(1)与组织经理相关的“公众”关系，以及如何妥善处理这些关系(如消费者关系、媒介关系、社会关系、内部公众关系等)；

(2)组织经理与公众之间运用信息传播进行相互沟通的规律；

(3)把经理公众关系作为组织的一种重要领导职能的具体规律。

从上述三方面去研究经理公共关系方法与艺术，仍然是客观整体性的探讨。而这种探讨又必须和微观的分析紧密地结合起来。比如，可以深入研究其中一种公众关系，并且置于某一经理公共关系活动中去详加考察。再如，经理公共关系方法与艺术涉及许多手段、方法与技能的运用，对此既要详细地条分缕析，加强其实用性，又要和经理的公共关系意识、心理、理论与原则联系起来。这样做，并非肢解经理公共关系方法与艺术的研究对象，而是为了使研究对象具体化，使经理公共关系方法与艺术的研究能够从多层次、多视角予以展示，进而使这门学科得到不断发展。

2. 经理公共关系方法与艺术的研究范围

经理公共关系方法与艺术的研究范围，大体上包括经理公共关系方法与艺术的历史、理论和实务(即应用)三个组成部分。

(1)经理公共关系方法与艺术的历史。经理公共关系方法与艺术理论化和职业化、在实践中逐渐形成一门学科并在世界范围内得到广泛的关注和研讨，迄今还不足一百年。但是，如果追本溯源，那种原始状态的经理共方法则古已有之。

远古时代的人类社会，既已具备经理公共关系的一些基本要素，如社会组织、社会公众、相互沟通的需要和关系的形成，信息交流促成的协调一致等，都隐含着经理公共关系方法与艺术的萌芽，而且其最初的生成机制对今天仍有一定的借鉴意义。

因此，对经理公关方法与艺术的历史源流问题应当加以认真的考察和论证，特别是从历史的演变和改革中，分析经理公共关系方法与艺术从原始的、一般的、不自觉的状态到近代社会取得突破性发展的基本动因和变化特征，从而丰富我们的认识，找出经理公共关系方法与艺术的发展规律。

也就是说，我们不仅要从“共时性”角度探讨理论经理公共关系方法与艺术的结构和功能、理论与实践，而且要从“历时性”角度深入挖掘经理公共方法与艺术的历史源流，使我们对经理公共关系方法与艺术的认识更深刻、更具体，切实做到温故而知新。

(2)经理公共关系方法与艺术的理论。单就经理公共关系方法与艺术的理论而言，它的体系还很不完善，至今仍处于发展之中。不过，经理公共关系方法与艺术的实践已从一个地区、一个国家遍及世界各国，近百年来已积累了甚为可观的经验。这就为我们继续深入探讨这一学科的基本原理、理论构架、主要观点、研究方法和具体技能等提供了良好的客观条件。而且，经理公共关系方法与艺术的许多先驱和学者也已进行了不少开拓性的工作。只是在经理公

共关系方法与艺术的理论建设中，我们还需要注意它的应用性、边缘性和独立性。

经理公共关系方法与艺术不是人文科学中“带头”的基础理论，而是具体的应用理论。同时，经理公共关系方法与艺术根源于行为科学，与社会学、心理学、文化人类学、传播学、市场学等有着密切的联系，而且还要从众多的学科边缘中形成独特的核心理论，成为一门独立的新兴学科。

(3)经理公共关系方法与艺术的实务。经理公共关系方法与艺术由于自身的应用性很强，因而有关实用部分的内容也最为丰富。国内外关于公共关系的专著、教材和文献资料，多半也都以公共关系的实务作为研究和阐述的重点。但是，我们不能因为经理公关方法与艺术论及具体细致的方法、手段、技巧较多，就把它看作是有“术”而无“学”，或认为这是一种先天的弱点。其实，这正是不少应用学科的优势和特点。本卷详尽地探讨了经理公关方法与艺术手段、技巧和规律，但是本书在以应用为主的基础上并没有忽视对经理公关方法与艺术的理论思考，但尽管如此，经理公关方法与艺术同那些理论抽象层次很高的基础学科，诸如哲学、美学、思维学等，是不能简单类比的。因此，仍有必要使之条理化、系统化，并且借助有关理论的指导和滋养，使之不断丰富，不断完善。

二、经理公关方法与艺术的性质与特征

1. 经理公关方法与艺术的性质

经理为了改善自己及所在组织与公众关系而进行的公共系活动，有以下几方面性质：

第一，经理公共关系方法与艺术是一种公众关系方法与艺术

经理公共关系方法与艺术不同于一般的经理人际关系方法与艺术。因为一般人际关系方法与艺术以个人为支点，研究个人之间的线性关系，而经理公关方法与艺术则以一定的组织机构为支点，研究组织机构与其公众对象之间的网状关系，是一种互相沟通的关系。

经理公共关系的双方，一方是一定的社会组织机构，如企业、机关团体；另一方是与该组织相关的社会公众。一个组织的经理在日常活动中必须与它内部的全体员工、外部的生产协作者和竞争者，与银行或集资者，与原料供应者和产品经销者，与广大用户和消费者，与新闻界人士和各种社会团体，以及它所处的社区发生种种复杂的社会关系。它们都是该组织经理的关系对象。组织机构及其经理的活动形成了这些关系，这些关系反过来影响和制约着组织机构和领导活动，成为该组织机构生存和发展的人身环境与社会气候。

因此，经理公共关系方法与艺术实际上是指一个组织机构赖以生存、发展的整个社会关系网络技术。它强调组织机构的生存和发展有赖于良好的社会人事环境和社会气氛，有赖于经理良好的公共关系方法与艺术。

第二，经理公共关系方法与艺术是一种传播方法与艺术

众所周知，经理公共关系是一种客观存在的关系状态。这里将进一步指出，经理公共关系不仅是一种关系状态，而且是一种活动，是一种传播活动，经理公共关系方法与艺术是一种传播方法与艺术。

(1)经理公共关系方法与艺术是一种交往方法与艺术。

我们知道，人类社会的一切关系都不是单一的结果。如果我们从人的角度来说，要形成关系，起码要有两个或两个以上的人。但是，有了这个前提，关系又怎样实现呢？马克思认为，关系的实现必须依赖于人们的相互交往，交往是人的社会关系和个性关系实现的必要条件。这就是说，人的所有关系都是在交往过程中实现的，离开了交往活动。关系也就消失了，由各种关系联结起来的社会也就不存在了。对此，马克思指出：“社会——不管其形式如何——究竟是什么呢？是人们交互作用的产物。”

经理的公共关系也不例外，也是人们交互作用的产物，是经理(组织的重要成员)与公众(公众的成员)进行交往活动的结果。离开了他们之间的交往活动，经理公共关系也就随之消失了。因此，从经理公共关系的实际来考察，经理公共关系方法与艺术就是一种交往方法与艺术。

(2)经理公共关系方法与艺术是一种信息交流方法与艺术。

经理公共关系方法与艺术是一种交往方法与艺术。但这是一种什么样的交往呢？我们认为，经理公关作为一种活动，其特点就在于它是以传播(信息交流)作为实现目的的手段，也就是希望通过这种信息交流来引起对象的某种反应或活动。

经理公共关系是指组织经理与公众之间的关系，经理公关工作的目的是平衡、协调这种关系，它所运用的手段仅仅是信息交流，仅仅是传播。在这里，我们正是从这一角度来认识经理公共关系方法

与艺术的,并以为它是一种传播方法与艺术,是一种信息交流方法与艺术。倘若超出这个范围,用传播以外的手段来平衡、协调组织经理与公众的关系,譬如运用行政手段、法律手段、经济手段或其它传播以外的手段,那就不是经理公共关系方法与艺术了。正是经理公共关系方法与艺术的这一特征,所以我们常用它来作为判别经理公共关系工作的一个标准。

第三,经理公共关系方法与艺术是一种具有领导职能的方法与艺术

按照系统论的观点来看某一组织,可以把这一组织看成一个大系统,它又可以分成若干子系统,如生产子系统、推销子系统、维持子系统等,其中还有一个重要的子系统,就是领导子系统即控制子系统,经理公共关系方法与艺术就是这个子系统的职能之一。

究其根源,经理公共关系方法与艺术的产生是组织领导职能发展变化和不断完善的需要。众所周知,组织是按照一定目的、任务、形式组合起来的社会集团。这产生于人类的生产活动和社会活动。这是由于个人有所期望但又无力实现这一愿望,需要他人的相互合作,相互帮助,联合起来共同行动,创造群体合力。随着人们生产劳动的深化、社会交往的复杂化,组织的结构和功能也发生了变化,组织领导的职能也逐渐细分化,组织决策者为了及时准确地把握各种信息,以便协调好各个系统之间的关系,协调好组织与环境的关系,必须进行信息收集、传播、协调、咨询等工作。这些工作显然是领导活动的一种特定职能。

作为领导职能的一部分,经理公共关系方法与艺术的另一半工作是把领导子系统的决策用传播手段及时地贯彻下去,努力协调好领导子系统与组织内其它子系统的关系,协调好组织与外部、内部公众的关系。只有这一半工作做好了,经理公共关系方法与艺术才算完成了自己的任务。

第四,经理公关系方法与艺术是一门艺术

说经理公关方法与艺术是一门艺术,并不是简单的概念重复,因为前一个"艺术"指的是经理公共关系活动中有艺术,怎样把握和运用它;后一个"艺术"则是指这一门学科的艺术性质,它想说明经理公共关系方法与艺术是一门具有一定理论形态的工作艺术。那么,经理公关方法与艺术是怎样的一门艺术呢?

(1)待人艺术。所谓待人艺术,在此指的是经理如何取得群众支持、同事配合,以充分发挥自身长处的艺术,经理在如何处理上下级关系以及左邻右舍之间的关系上,确实存在一个艺术问题。

(2)处事艺术。有的经理处事利落,有条不紊,工作得心应手,忙而不乱,带动了整个组织高效地运转;有的经理则不仅自己忙得团团转,也弄得他人忙闲不均,工作程序混乱,导致整个系统不能协调有效地配合。究其原因,问题出在经理的处事艺术上,而这一点正是经理公共关系方法与艺术的用武之地。

(3)运时艺术。时间对每个人来说都是常数,但经理的时间一般说来比别人更加可贵。每个经理要想工作有成效,就必须讲究运时艺术。时间管理得科学,工作成效就高;时间管理得不科学,工作就受到影响和限制。但是经理时间的管理正是通过其工作关系、公众关系来实现的,因此搞好公众关系是经理运时的重要组成部分。

(4)应酬艺术。可以毫不夸张地说,经理公共关系工作处处有应酬,应酬是领导工作的道具,是经理公共关系方法和艺术的度量衡。

(5)讲谈艺术。经理公共关系离不开社交,社交少不了讲谈。经理总要利用讲谈方式去说服、劝导人和传播信息,其中技巧性和灵活性正是经理公共关系方法和艺术所追求的。

总之,经理公共关系方法与艺术不仅处处寻求艺术,发掘理趣,而且它本身就是一门艺术,是一门艺术性学科。

2. 经理公关方法与艺术的特征

作为一门艺术和科学的经理公共关系方法与艺术,它的基本特征包括以下几个方面:

(1)经理公共关系方法与艺术所追求的目标是良好的经理公共关系状态。这种良好的公共关系状态,即组织经理与周围公众处于协调、融洽的社会环境之中。一方面,组织及其经理在社会公众中享有美好的形象和良好的声誉;另一方面,社会公众的需要和利益也能得到经理充分的关注和满足。

(2)经理公共关系方法与艺术的基本准则是真诚合作、平等互惠。经理公共关系方法与艺术是以双方存在着一定的利益关系为前提的组织经理的决策和行动对它周围的公众会带来一定的影响,在利益上会使之有所得或有所失。因此,经理公共关系方法与艺术的基本准则只能是坚持必先利他才能利己,从而使双方获得共同的利益。否则,只顾本组织或个人的利益,而不考虑是否会损及公众利益,那么经理公共关系方法与艺术也就失去了准则,成为虚假的谎言和渔利的手段。

(3)经理公关方法与艺术的基本途径是内外兼顾、双向沟通。作为一个组织,既有内部的经理公共关系,又有外部的经理公共关系。无论内部还是外部的经理公共关系工作都要认真做好,不能有所偏废。组织内每一成员的言行往往都会影响到组织的整体形象,因为在一般社会公众看来,他们都是组织的代表。同时,经理的公共关系工作还要使内部和外部的信息传播形成双向沟通的流动过程;既要真实准确地向外界传递有关信息,又要及时、全面地获取反馈信息,并据此调节组织经理的决策行为和实施办法。

3. 经理公共关系方法与艺术同一般公共关系方法与艺术

明确了经理公共关系方法与艺术的概念、对象、性质和特征,就很容易理解它与一般公共关系方法与艺术的关系:

第一,特殊与一般的联接关系

经理公共关系方法与艺术是具体领域的专门性公共关系方法与艺术,而一般公共关系方法与艺术则是包括各个领域在内的共同性公共关系方法与艺术。因此它们是个性与共性、特殊与一般的关系。也就是说,经理公共关系方法与艺术是一种部门的公共关系方法与艺术,而一般公共关系方法与艺术则是整体性公共关系方法与艺术。

(1)从研究对象上看,经理公共关系方法与艺术是专门研究领导活动中的公共关系与艺术问题,而一般公共关系方法与艺术则不分行业和门类,研究各种工作和职业中的公共关系问题。

(2)从适用范围上看,经理公共关系方法与艺术由于专注于领导活动中的公共关系问题,因而主要适于领导工作;一般公关方法与艺术由于把握了各种领域公关问题的共性,因而能够普遍适用。

由此可见,一般公共关系方法与艺术的外延较宽,但经理公共关系方法与艺术的内涵较深。

(3)从抽象程度上看,经理公共关系方法与艺术较为具体,并具有可操作性,一般公关方法与艺术则较为抽象概括,可操作性能较低。

综上,可以将二者这种特殊与一般的关系概括为:具体而深刻与抽象而广博的关系。

第二,基础与指导的依存关系

(1)由于经理公共关系方法与艺术同一般公共关系方法与艺术是个性与共性的关系,因此前者要在一定意义上接受后者的指导。后者的一些原则和规定由于具有普遍性,因此经理公共关系方法与艺术必须接受和遵守,否则它就无法属于公共关系这个家族了。

(2)经理公共关系方法与艺术又是一般公共关系方法与艺术在领导领域的具体运用,因而又必须以一般公共关系方法与艺术为基础。经理公共关系方法与艺术由于对象具体、内涵深邃,因而除了具有一般公共关系方法与艺术的规定之外,还有自己特殊的规律。一般公共关系方法与艺术只有通过对包括经理公共关系方法与艺术在内的各门具体的公共关系方法与艺术的吸收和提炼,才能不断丰富自己、发展自己。

(3)相互转化的运用关系。经理公共关系方法与艺术同一般公共关系方法与艺术不仅相互包含、相互依存,而且能够在一定条件下相互转化。经理公共关系方法与艺术作为一般公共关系方法与艺术的基础,其中的某些最一般性的原则、规定、规律、方法可以通过逐步抽象、推广,上升为一般公共关系方法与艺术的内在要素,从而获得普遍意义;一般公共关系方法与艺术由于对经理公共关系方法与艺术具有指导作用,因而其中的抽象规定可以通过把握、研究具体的领导活动,而逐步形成经理公共关系方法与艺术,从而完善领导工作。在这种相互转化过程中,经理公共关系方法与艺术同一般公共关系方法与艺术丰富了对方,完善了自己,共同成为彼此进步发展的一个动力。

经理公共关系方法与艺术具有哪些功能呢?弄清楚这个问题,对我们深入研究、开发这一新的领域,更好地掌握、运用领导公共关系方法与艺术,有效推动领导工作向前发,都是很有必要的。

经理公共关系方法与艺术,主要有这样几种功能:获取和输出领导信息功能;塑造和树立良好领导形象功能;沟通和协调各种关系功能;教育和引导功能;增加和提高效益功能。

三、经理公关艺术的功能

1. 获取和输出领导信息功能

领导过程,在某种意义可以说是一个有效地获取和输出信息的过程,正是在这个意义上,人们把有效获取和输出领导信息作为领导的首要功能。经理公共关系方法与艺术是获取和输出领导信息的重要手段,具有这方面的明显功能。

(1)从决策对信息依赖程度看。我们知道,决策是经理的一项重要职责。而科学、有效的决策是不可能靠"拍脑袋"、"灵机一动"产生的,而是靠掌握大量信息,科学地加工信息作出的,尤其是在现代社会,

由于大科学、大工程、大企业的不断出现和发展，由于交通工具和大众性传播媒介的日益现代化，人们的活动范围已空前扩大，人们的交往关系已非常复杂。因此，对于经理来说，掌握和运用信息，就显得更为重要，可以说，没有足量的信息，没有对信息的科学加工和处理，就没有科学决策。经理的公共关系方法与艺术，是一门以沟通建立和发展良好关系为己任的技术性、应用性学科，对于经理获取大量的、及时的、准确的信息，无疑会提供重要帮助。

（2）从领导系统来看。领导是分级别和层次的。各级、各类的领导根据一定的组织原则，一方面自成系统，另一方面又共成系统，形成完整的领导系统。无论从领导系统的有序构成、合理组合来看，还是从其正常运转、发挥结构功能来看，都离不开信息参与，信息在很大程度上决定着领导系统功能的发挥程度。经理公共关系方法与艺术，无疑同样会对领导系统获取和交流信息发挥重要作用，提供重要帮助。

（3）从领导信息运行本身来看。完全意义上的领导信息运行，是由四个阶段组成的开放性过程：领导信息输入、领导信息加工、领导信息贮存、领导信息输出。经理公共关系方法与艺术对于这四个阶段来说，都是不可缺少的。经理首先运用公共关系手段和技巧，通过各种渠道搜集内外公众，社会团体与自己实施领导有关的信息。然后，再运用相关的公关手段和方法对获取的领导信息进行分析、整理、筛选，以便向上级部门提出报告或建议，供决策时参考。接着便对经过加工的、具有较高可信度和有效性的信息，进行必要的贮存。根据需要，将信息流向内外公众、社会团体，从而使关系得到调节。

2. 塑造和树立领导形象功能

领导形象，就是经理的一贯行为留给人们的总体印象，是经理所作所为在人们头脑中的定势化。

塑造和树立良好领导形象，是有效进行领导工作的必要条件，是所有经理都具有的自我期待。然而，领导工作需要和经理自我期待是一回事，能否树立和塑造出良好形象却是另一回事儿。分析现实中的经理，有的形象丰满高大，美誉度高；而有的则形象欠佳，美誉度低，这里面原因当然是多种多样的，不能一概而论，但就许多人来看，其原因就在于他们对公共关系方法与艺术掌握和运用的程度不同。

经理公共关系方法与艺术对于经理良好形象的塑造和树立功能，主要表现在如下方面：

（1）促使内外公众对经理产生良好印象。任何经理，必然要同公众联系，必然要同公众接触，从而在人们头脑中留下印象：或好、或坏、或一般。公共关系方法与艺术高超的经理，能够使自己的良好形象立体化，使自己的行为与内外公众一体化，从而使自己赢得他们的信任和好评。

（2）促使内外公众对经理产生友善行为。经理通过运用公关方法与技巧等，确立了自己在公众心目中的良好形象。这种形象作为一种刺激物，刺激于公众并被他们所感受，从而引起反射性效应活动，对经理产生亲善友好行为。例如，对经理的工作给以支持，对经理的失误给以谅解，对经理的苦衷给以同情，对经理的生活给以关心，等等。

经理形象一旦形成，就具有某种稳定性，在较长时期内发生作用和产生影响，因为这种形象已经与公众的心理平衡相一致，使公众在心理上产生一种安全感，自觉不自觉地从属于经理的某些态度和行为，从而在较长时期内影响到经理的领导实施。

（3）促使经理取得更大工作实绩。工作实绩是经理的直接追求目标。经理高超的公关方法与艺术，良好的公众形象，都大大有利于自己的领导工作，都会促使自己工作取得实施。

3. 沟通和协调关系功能

所谓沟通协调，在此是指经理与公众之间互通信息、交流观点、寻求一致的行为过程。这一过程存在三种要素：经理；内外公众；沟通和协调的内容。

在现代社会，企业组织的规模越来越大，行政组织面临的情况也越来越复杂。因此，经理要有效地开展领导工作，就必须善于沟通和协调各种关系，使之始终建立在一种和谐基础上。经理公共关系方法与艺术在这种沟通和协调中具有极其重要的功能，发挥着重要作用，这主要表现在如下方面：

（1）上行沟通和协调功能。除了国家最高领导集团，其他任何人都有一个与上面沟通和协调问题。作为经理，一般都要向上级汇报情况、提出建议、陈述意见、表明态度等。在这一过程中，运用适宜的公关方法与艺术，有利于使这种协调和沟通按程序、见成效地进行。有的经理与上级领导关系搞好，有的经理则与上级领导关系搞不好，其差异往往在这里。

（2）平行沟通和协调功能。平行沟通和协调，是指经理在同一领导部门、同一领导层次向领导班子成员中进行的沟通和协调。大量事实说明，经理之间尤其是同级经理之间，能否融洽和团结，能否相互理解和配合，是能否形成最佳合力的关键。而要实现这一关键，很重要一条就是运用公关方法与艺术，在同级经理之间进行经常地、大量地、有效地沟通和协

调。我们看到，有些同级经理之间，往往产生相互猜忌、彼此不合的现象甚至发生公开冲突。这种现象产生的原因是多方面的，其中之一就是彼此沟通和协调不好，方法与艺术不高明。因此经理运用公共关系方法与艺术，在同级经理之间进行沟通和协调，对于增进了解，加强团结，推动工作，都是很有必要、大有裨益的。

（3）下行沟通和协调功能。下行沟通和协调，应当说这是经理沟通和协调的最主要内容。它一般是指经理将自己或组织的奋斗目标、方针、政策、实施办法、工作程序等传达给内部公众（下属）、或公布给外部公众，从而求得信息畅通和行为协调、步调一致地去进行某项工作。经理在下行沟通和协调中，更需要掌握和运用公共关系方法与艺术。因为公众人数众多，情况复杂，认识能力和思想觉悟往往有着很大差别，这就要求经理凡事必须讲究方法与艺术，以最大限度地符合公众心理接受机制。

经理公共关系方法与艺术的沟通和协调功能，从不同角度划分，还可以有各种阐述方法。在此我们就省略不谈了。

第二章　经理公关调研

一、经理公关调研的内容

经理公共关系调查的内容，不仅包括社会公众对本组织的意见、评价、心理意向，而且还包括调查公共关系活动的效果、组织所处的社会环境，以及可能遇到的问题的前景预测。其范围的大小，同本组织所处的领导管理层次的高低、活动半径的大小以及视野广阔程度、业务范围有关。大至社会普查，小到个别调查，凡是与本组织有关的公共环境，都应包括在调查内容之内，当然也包括领导的决策、组织、协调、控制等公共关系内容的领导行为。

1. 领导决策行为的公共关系调查

决策虽系经理的主观行为，但任何科学决策都是建立在组织内部和外部环境调查研究基础上的。因此，本组织的内部情况及外部情况在决策者心中必须清晰明白，心中有数。所谓“知己知彼，百战百胜”，讲的就是这个道理。特别是对于组织本身的情况，更应作客观分析，不能熟视无睹。了解本组织，从认识估量自己开始，对于领导决策不无意义。鉴于此，对本单位基本情况的调查是决策中涉及到的公关调查的首要内容。

第一，基本情况调查

单位的基本情况，是公众评价的对象，也是经理决策者先应考虑的问题，必须成竹在胸，以备决策参考和向外界环境传播媒介交流。其内容包括：

（1）组织业务情况。组织沿革发展历史，历史上的重大事件及社会影响；组织业务目标，社会效益目标等。

（2）职工队伍状况。内容有：年龄结构、性别结构、文化知识结构、婚姻情况、家庭组成、专业特长、兴趣取向，专业技术骨干，层次负责人等情况。

第二，环境调查

公共环境是领导三要素之一，决策的形成和实施必须首先考虑到公共环境，调查收集一切同组织有关的社会公共环境资料，主要包括：

（1）政策环境。即本组织可以在什么样的法规和政策允许的范围内从事活动，受到保护。

（2）社区环境。了解其它单位的公共关系情况，借鉴其经验，为决策和实施参考。例如，其它单位的公共关系现状如何？他们是如何组织公共关系的？有什么可取的经验和方法？采取了什么技术手段等。

（3）社会环境。对社会问题进行调查。社会上的重大事件、重大问题、社会思潮，都可能对本单位的职工产生影响，对本单位的决策实施发生作用，不可不作为决策方案中应考虑的因素。对于这样的问题，应属追踪调查的内容。

2. 领导组织行为的公共关系调查

组织环境是领导组织行为方面的公共关系，是单位本身所处的社会环境与内部协调机制的总称。一般包括：

（1）社会环境。社会环境即国家的政治、经济、文化等组织的影响。社会环境包括政治环境、经济环境和文化环境。政治环境包括社会制度、法律、治安安全程度等。经济环境包括经济形势、市场供应、物价情况等。文化环境包括社会规范、文化观念等。

（2）专门需要环境。这包括市场分配、技术、团体压力等。

（3）单位内部的协调机制。它包括内部的组织结构、工作、人力、权力、联系等。

复杂多变的环境对本组织运行会产生很大影响，所以应根据环境的变化不断协调内部机制，以适应于公共环境，这就要求经理进行组织环境调查：

（1）组织内部社会关系调查。组织内部社会关系是经理公共关系的主要内容，它对组织的内部协调机制、组织的向心力和凝聚力的形成，起着重要的作用。组织内社会关系一般可分为：①个人和个人之间的关系。包括普通员工之间的关系，普通员工与干部之间的关系，下属与上级之间的关系，干部与干部之间的关系，领导集团内部之间的关系等。②个人与群体之间的关系。组织内部群众是组织内在的生产力量。每一个个人与组织内部群体之间关系的好坏，可以反馈出这个人的性格、能力、特点和地位。③个人同组织之间的关系。包括组织中每一个人同组织所发生的人事关系、薪水关系、劳务关系等。④组织内

部群体单元与群体单元之间的关系。包括上下级隶属关系、平行关系、交叉业务供给关系等。

(2)组织外部公关调查。与组织的目标和发展有实际和潜在利益关系或影响力的外部公共关系,主要包括:顾客关系、媒介关系、政府关系、金融关系、竞争者关系、供应者关系、经销商关系、特殊团体关系、社区关系、国际社区关系等。

3. 领导协调行为的公共关系调查

公共关系是现代经理实现协调职能的主要手段之一。其协调模式有交际型、宣传型、服务型、社会型、征询型、进攻型、防御型、继承型、矫正型、建设型十种。经理可围绕这十个方面进行调查研究。

第一,公共关系业务调查

公共关系业务是组织同有关公众的有意识、有计划的交往活动。经理的公关调查可以从以下方面着手:

(1)内部媒介与员工沟通的情况;

(2)与新闻媒介的联系;

(3)与社区的联系;

(4)与立法机构的联系;

(5)与投资者地区及团体打交道的情况;

(6)对消费者及潜在消费者的产品促销情况;

(7)与外部特殊团体的联系;

(8)民意测验、舆论、意见研究,等。

第二,公众意见调查

即调查公众对本组织的认识、看法和心理印象,主要内容有:

(1)知名度调查。即公众是否了解本单位的名称、标记以及社会功能,了解的程度如何。

(2)信誉调查。即本单位在民众中的信任程度如何,公众有什么样的评价。

(3)公众动机调查。即探明造成公众印象和评价的主观原因。

(4)效果调查。即公众对单位所进行的有关公共关系方法的活动,有何评论?如某党校培训党政领导干部所形成的社会效果,某个商店开展文明经商的群众反映。

(5)传播效果调查。即调查通过媒介进行内部传播的效果。

(6)内部公众意见调查。即调查本单位职工对一项决策的反映,对工作的意见和想法,对开展双向信息交流、透明度管理方面的看法等。

第三,组织竞争对手调查

通过对组织竞争对手进行调查,可以发现竞争对手的特长和缺陷,以便采取适当的对策,扬长避短,为本组织谋求优势。调查的主要内容有:竞争对手的构成、主要销售地区、市场占有率、销售增长率等;竞争产品在质量、外型、色彩、商标、包装、价格等方面的优缺点;职工人数、设备能力、技术力量、领导层的素质等;销售渠道、价格政策、销售力量、销售服务网点和广告宣传活动等;设备投资、技术引进、人员培训、与国外企业合资经营计划及计划实施后对本企业的影响;成功者的经验、失败者的教训等等。

4. 领导控制行为的公共关系调查

通过调查,可以取得领导在公共关系方面的大量信息,来调节对环境的控制行为。其中社会舆论调查就是一种。

社会舆论调查亦称社会公意调查,主要了解社会生活和人民的意愿。舆论来源有自上而下和自下而上的两方面。自上而下的舆论是国家领导机关发出而在人民大众中传播的一种公众意见,它的权威性极强。自下而上的舆论,信息由公众或团体首先发出,在地区或全国传播,是公众意见或看法。其特点是现实性强,富有代表性。社会舆论是时势的晴雨表,是领导控制的一种重要工具。调查社会舆论对实现领导控制具有重要意义。

5. 领导组织形象的公共关系调查

珍视信誉和注重形象是公共关系的重要原则。党政机关、企事业单位都有一个组织形象问题。

组织形象,是一个组织在社会公众和社会组织心目中的地位、信誉和影响。社会主义党政机关、企事业单位的公共关系的基本形象就是为人民服务。党政机关的公仆意识、医务人员救死扶伤的医德、教师诲人不倦的师风、商业人员顾客第一的经商态度等,构成了为人民服务的社会公德,这是社会主义精神文明的主要内容。经理的组织形象调查应当围绕这个中心来开展,其主要内容有:

(1)组织的知名度及在社区中的形象地位;

(2)职工形象;

(3)经理个人形象和领导群体形象;

(4)与周围社区的关系形象;

(5)社会公益事业形象;

(6)服务的社会效益形象。

总之,公共关系调查的内容是极其广泛的,对于涉及组织领导公共关系活动方面的有关情况和数字、组织信誉、组织内部的公共关系和管理方法、干群关系、组织公共关系的历史及现状、公共关系的优点和缺点以及在公共关系方面发展的前景契机都应

当列入内容。

二、经理公关调研的程序

经理公共关系调查研究的程序，就是对领导公关调研工作实施步骤的安排设计。经理公关调研的一个主要特点就是按照一定程序进行精心计划与组织，具体可按六个步骤实施。

1. 确定经理公关调查问题

按照通常定义，问题是应有现象与实际现象之间出现的差距。这就是说，问题就是差距。组织公共关系的应有现象与国家政策法律、社会精神文明、社会职业道德的要求应是一致的。一个组织的公共关系应体现政策法令与社会进步观念要求，这是思考和认定经理公共关系问题的尺度。

经理公共关系调查研究问题的确定，需要从历史、现状、未来的分析中去探讨。

第一，历史分析

历史分析就是对反映经理公共关系的文献资料进行搜集与分析研究，从历史角度找寻参照系。

首先要收集以前的调查资料。文献资料的收集渠道可通过图书馆与情报所进行搜集，也可通过个人、通过档案馆、通过展览馆或学术会议等渠道搜集。凡属于与本组织有关的书报、刊物、科研项目情报、学术会议文献、技术标准、产品样本等都属搜集的对象。其内容应有关于本单位及环境状况，以及与本单位有关的历史、政策、设备条件、产品声誉、新闻报道及面临问题等的信息分析等。搜集的方法有追溯查找法、检索工具查找法和分段查找法等。

其次是文献资料分析。即对资料中提供的经理公共关系的历史材料与现实状况进行对比研究，找出差距。

第二，现状分析

现状分析就是认识组织面临的经理公共关系的状况。这首先是经理要建立珍视信誉、重视形象、注重双向信息交流和注重社会整体效益的公共关系观念。要有重视公共关系纠纷并防止其发生的“预防”意识；注重公共关系纠纷前兆和苗头的“报警”意识；重视公共关系纠纷的排除和善后，找到妥善的解决方案。其次，对组织公共关系的现状要有清醒的估计。估价的参照系就是国家政令与社会公众的意见。要分析现行组织公关的行政法规，以及公关障碍的风险程度。通过现状分析，列出各种问题，分别作为专题进行研究。再次要考虑到调查的人力、财力以及科学技术情况。

第三，预测分析

这里所说的预测，是指调查前在历史分析、现状分析基础上对调查问题的未来意义的科学估计。由四个步骤组成：

（1）识别问题；

（2）排列问题等级，即按照不同的标准把问题列成等级，分清轻重缓急；

（3）把问题同本单位联系起来进行分析；

（4）根据问题制定调查计划。预测要使用一般预测科学中的有关方法和技术。

2. 制定经理公关调查计划

经理公共关系调研计划是公关调研的总体方案，是进行实际调查的行动纲领设计。它有下列一些分步骤：

第一，确定目的任务

经理公关调查的基本目标是了解社情民意，通过征询公众意见，分析社会趋势，研究公众的社会需要，寻找建立信誉、协调经济效益和社会服务效益的途径。对具体调查来说，目的就是围绕问题的最后打算和想法。目的和问题是两个不同的概念。比如要调查公众对焦化厂环保方面的评论和意见，问题就是污染与国家环保政策之间的差距，而调查目的则是调查此问题后处理的打算和想法。因此确定目的要了解经理的真实想法。

调查的任务就是寻求解决问题的具体办法。例如还是那个污染调查，如果只提出“了解公众的看法”这样一个任务，就是一个空头任务。必须围绕污染环境这个问题，了解公众对本单位环保有哪些具体看法、具体的要求和具体的建议，希望解决些什么具体问题。任务越具体，目的就越明确，就越能了解到解决问题的实际内容，达到解决问题的目的。

第二，确定对象

对象是调查的客体。经理公共关系调研的主要对象是公众和新闻传播媒介，从具体调查方案讲，对调查对象的调查目的和任务必须是典型的、最有代表性的。要了解普遍性的问题，则不应选择特殊对象；要推广先进经验，则应选择具备成功经验的先进典型。调查对象选择得好，就可收到事半功倍的效果。

第三，确定项目

项目是调查内容的具体化。普遍性的调查需要确定项目，就是专题性的调查也需要将专题分析成项目。按照一定的逻辑顺序在调查项目下面注明需要调查的具体问题，就形成了经理公关调查提纲。提

纲要有顺序，一般问题排在前，特殊问题排在后；重要问题排在前，次要问题排在后。把内容分析成项目，将项目分解成提纲，形成一个完整的经理公关调查内容系统，这样既有利于调查的深入，也便于材料的整理。

第四，确定方法

经理公关调查方法是经理公关调查研究采用的手段，是经理公关调查研究的基础。方法是为目的服务的，要根据经理公关的目的、任务、内容，结合人力、财力、物力、技术考虑采用不同的调查方法。确定方法的根据是：

(1)有利于定量与定性分析；

(2)能达到经理公关调查的目的要求；

(3)考虑到现有条件。经理公共关系调查研究多以统计、社会测量、抽样和民意测验为主，这就要设计好统计表和问卷。

第五，落实组织

落实组织就是按照目的、任务和形式加以编制。经理公关调查组织工作主要包括：

(1)搞好联络工作。即在调查前取得对象单位的协作，安排好后勤工作，建立调查基地。

(2)组建调查队和研究专门机构。应选拔具有较丰富的自然科学和社会科学知识，有一定工作经验和社会经验，并有吃苦耐劳精神、细致严谨、虚心求教态度的工作人员为调查队员。常见的专门机构有信息处理机构和咨询机构。

(3)分配调查任务，根据任务划分调查小组。

(4)较大规模的经理公关调查工作应去群众中进行一定的宣传，召开一定规模的会议，宣传调查工作的意义。

3. 经理公关调查实施

确定问题和制定计划是经理公关调查研究的准备阶段，调查实施是进行正式经理公关调查的阶段。经理公关调查研究的过程，就是获取大量信息资料的过程，调查的主要任务就是收集记录资料。调查材料的收集记录，必须注意其系统性、全面性和真实性。所谓系统性，就是对调查对象的各个侧面以及各侧面的每一个细节进行深入调查。所谓全面性，就是收集材料不仅要有深度，而且要有广度，能够统观全貌和整体。所谓真实性，就是保持原来的面貌，即保持调查材料的具体内容和语言的原始性。

经理公关的正式调查有静态资料收集和动态资料收集。静态资料收集有文献法和统计调查。动态资料收集主要是社会测量，包括问卷、个案、典型专题等调查方法。

4. 经理公关调查的资料处理

经理公关调查的资料处理包括资料整理和资料分析两个方面。

第一，资料整理

经理公关调查的资料整理就是用科学的方法，将调查得来的原始资料按照设计方案和整理方案的要求进行审核登录、分类和汇总，使之条理化、系统化，目的是为了简化资料，便于分析研究。资料整理主要包括：

(1)核实审查资料的合格性，辨别资料的真伪和可靠程度，以及是否按规定要求收集的；

(2)核实材料的准确性，逐一弄清材料来源；

(3)核实审查材料的完整性，补漏查缺；

(4)文字资料索引系列化。对于开放问卷、个案记录、访问记录等进行分类编排；对于数据资料、各种图表，要检误、补缺、登录，或者译码编制程序输入电子计算机。

第二，资料分析

经理公关调查的资料分析就是对资料进行综合的理论研究，从感性到理性认识，揭示本质。分析的方法有归纳演绎法、分析综合法、逻辑历史法、统计分析法、比较分析法、系统分析法等。

5. 提出经理公关调查报告

经理公关调查结束后要根据定量与定性分析结果，提出调查报告。调查报告就是用调查研究得来的生动事实及其丰富的资料描述现状、反映情况、揭露问题、揭示事物发展规律，向人们提供经验和改进办法，为领导部门提供决策依据，为科学研究部门提供资料和社会信息。撰写调查报告是整个经理公共关系调查研究活动的最后阶段，缺少调查报告这个环节工序，调查研究就如有花无果，不能发挥其社会效益。调查报告的撰写过程，也是调查研究活动继续和深化的过程，同时也是对整个调查研究工作的总结和验收过程，经理公共关系的调查报告要能客观地反映人民的意愿，成为经理处理好各种公共关系的事实依据。

6. 经理公关调查报告测定处理

调查的目的是为了解决问题。因此对调查报告提出的问题和建议采纳处理应包括在调查程序之列。要对报告提出的问题和结论，进行经济效益测定分析、社会效果测定分析、学术价值测定分析，作出对调研活动的最终评价。

三、经理公关调研的方法

经理公共关系调查研究的方法和一般方法一样，具有层次体系，可分为方法论、各类调查的方式和具体方法、调查技术三个层次。

1. 经理公关调研方法论

经理公关调研方法论对调查方法起着指导的作用，是公关调研方法的方法。因为不论什么样的调查研究工作，总是在一定的思维方式指导下进行的。公共关系调查研究要在系统方法论的指导下进行。

（1）系统分析思维。其一是把调研对象视为一个整体——系统，确定系统的边界范围，同时确定这个系统的组成部分，弄清一事物在所属系统中所处层次和地位，进行“定性定位”，这对调查成功与否关系甚大。其二是系统分析，在重视定量和定性的同时，也不忽视非计量的因素，经理公共关系中这种非计量因素甚多，如精神因素、心理因素、感情因素等就难以计量，但却对调查起着巨大影响。系统分析还包括结构分析、功能分析、要素分析和历史分析，与此相应就要求在经理公关调查研究中对对象的要素、结构功能、发展过程，进行多方面分析。

（2）系统综合思维。就是从经理公共关系系统整体出发，从综合着手对系统的要素、层次、结构、功能、联系方式、外部环境及其综合效应进行“立体”式考察。其一，系统综合的形式是综合、分析、综合。要摆脱孤立的调研习惯，把综合作为逻辑的起点，并贯穿于调研过程的始终。在每一步分析中都要顾及系统整体。分析与综合同步并在几个调查阶段之间保持反馈，注意不断调整，修正对认识目标的偏差，避免得出部分优、整体也优的简单结论。其二，系统综合的特点是“立体综合”。经理公关调研中心要注意把对象放在三维空间和一维时间中加以考察，既要有系统过程的观点，又要进行横向网络调查，坚持历史性和同时性原则相结合。其三，系统综合是扔弃综合、层次综合、全息综合、兼容综合相辅相成的。这几种综合方法在经理公关调查中的作用是互补的。

2. 经理公关调查的方式和具体方法

常见的经理公关调查的几种方式有经理的公关审查、抽样调查、个案调查和民意测验。

（1）公关审查。这是一种被广泛采用的综合调查形式。

审查的主要内容有：公众对该单位的印象与评价，该单位经理公共关系组织分析，现有力量与弱点以及该单位在经理公共关系方面存在的隐患，通过审查提出该单位在经理公共关系方面的目标和发展步骤。进行经理公共关系审查时，应广泛调查公众的意见，采用的方法主要有：广泛访问，舆论调查，受众调查法和内容分析法等。其中受众调查法主要采用：日记法、机械记录法、面谈法、有助回忆法、无助回忆法、通信调查、电话访问等。内容分析法主要是对问题进行科学分析，然后进行定量定性分析。经理公共关系审查是发展和改进一个单位的重要环节。

（2）抽样调查。抽样调查就是从被调查的总体全部单位中抽取一部分单位作为调查点，并以部分调查结果来推算全体的一种经理公关调查方法。被选取的对象叫样本。抽样调查的一个主要问题是如何保证样本对于总体的代表性，也就是说抽样总是会存在抽样误差。只有把抽样误差控制在一定范围之内才能使调查获得成功。抽样调查的形式有：

①随机抽样法。就是调查对象总体中每个部分都有同等抽中可能，是一种完全依照机会均等的原则。如抽查、摇码等。

②等距抽样，亦称机械抽样。这种抽样方法是根据总体各个单位的空间、时间或某些与调查无关的标志排列程序，每确定一距离抽取一个单位。运用此法抽样，先将母体的每一个单位编号，用公式 $R=\frac{N}{n}$（N 为母体个数，n 为个案数），计算样本距离，从 1 到 $\frac{N}{n}$ 号中随机任选一号码为第一个样本单位，然后依次再加上 R，即得到第二、三、……样本单位。

这种抽样方法用于被考察的母体总数较多时，较为方便。

③分层抽样，亦称分类抽样或分组抽样。适用于总体量大、差异程度较大的情况。先将母体中全体元素按其差异程度分为重叠的层，然后在每层中再选一个简单的随机样本。

④整体抽样。即将母体中的若干调查个案的集合体作为抽出单位，并对其中所有个案逐个考察。整体抽样又可分为一段抽样和分段抽样两种类型。

（3）典型调查。典型调查是对所研究对象获初步了解的基础上，有计划有目的地选择若干具有代表性的单位作为典型加以周密系统的经理公关调查。先进典型要具备先进经验条件，一般典型要具有普遍意义的代表性。代表性是典型调查的关键。典型的代表性要体现代表事物最充分、最突出和最集中的重要特征，因此要选好典型。

（4）个案调查。个案调查是经理将某一社会单位

或社会现象作为一个“个案”，对其中若干现象、特征和过程作长期的公关调查，摸透其来龙去脉的过程。经理公关的个案调查主要包括各类人员调查个案，各类生活单位或社会团体个案以及各类社会问题个案三种类型。经理公关的个案调查一般采用参与观察法，即研究者同被研究者生活在一起，收取有关的资料，从切身的感受、详尽的资料中取得理论性与实用性成果。个案调查所获得的资料比较详尽，能够具体深入地把握该个案的全貌。另外，调查者有一定时间弹性，可采取的方法也比较多样。不足之处有两点，一是代表性差，二是所需时间较多。个案调查是一种定性研究方法，要求经理在知识、经验、思维等方面有较高的水平。

（5）民意测验。民意测验是经理公共关系调查中应用最广泛的方法，用来测定公众对政治或社会中有争议问题的态度，用来了解人们对某一计划、方案、措施的看法，对某个预定人选的倾向性，以及人们当前普遍关心的问题等。具体方法是通过随机抽样取一定数目的测验对象，利用问卷提出问题让被调查者回答，然后收回问卷进行统计、分析、研究，用以解释民众意见和取向等社会现象。进行民意测验应注意两个问题：第一，制定问卷要力求简单、明确、确定，避免含糊其辞和模棱两可；第二，对测定结果要有正确的态度和科学的分析，有些问卷应保密，以避免不应有的副作用。民意测验是经理吸收群众意见和智慧的一种有效公关方式。

（6）问卷法。问卷法是经理公共关系调查常采用的方法之一。其做法是用事先设计的问卷，以询问的方式搜集调查材料。问卷可以邮寄，可以组织笔答，可以通过电话询问的，还能采用访谈办法。这种调查方法的特点是有一套固定的问题，回答者的答案简单，有的只作“是”或“否”之分，这样便于对答案作系统分类，从而可作定量对比，有利于电子计算机分析。问卷设计是问卷法的关键。抽样调查、民意测验、专家问卷法等常采用此法。

（7）访问法。这种方法常常用于经理公共关系问题的研究。这是通过有目的的谈话收集研究资料的方法。可以是电话访问、也可以是面谈；可以个别访问，也可以是开会座谈。其特点是方便、灵活，缺点是被访问者容易受拘束，或受访问者的主观影响，所以访问者的素质和艺术是关键问题。

访问法按研究者的情况，可以分为结构性访问或非结构性访问。结构性访问，就是调查者严格按照预先拟定的调查表或问卷向受访者发问。非结构性访问，就是调查者在访问之前未拟定提问材料，而只是就调查主题提出有关问题随机应变地发问。

3. 经理公关调查技术

经理公关调查技术指标准设计技术、统计技术等，还包括录音、摄像、电子计算机的使用等。下面是两种最常用的技术设计：

第一，问卷设计

问卷设计是问卷调查的关键技术。问卷设计的主要原则是：扣题、清晰、精练、有特色。一个好的问卷必须从多角度、多层次地考虑问题，并运用一些特殊的措施，使答卷者无从做假或不愿作假。还必须进行效度和信度测定，保证其科学性和实用性。

问卷的形式可以根据不同的角度分为多种，一般以出题的方式分为两种：开放式问卷和封闭式问卷。

开放式问卷，要求回答者自由地发表意见，有详答和简答的区别。

封闭式问卷也叫固定问卷，就是事先把有关答案都准备好了，答者只要从中选择一项或几项认为适当的答案即可。具体可分为以下几种：

（1）是否式。答案只有“是”与“否”两项，只要打勾（√）即可。

（2）选择式。列出答案至少两个以上，回答者只要在他认为对的地方打勾（√）即可。

（3）排列式。要回答者把答案按其重要性或时间性等排列起来，通常用数字1、2、3、……表示。

（4）填入式。直接以数字或特定的文字把答案填入问卷的空格即可。

（5）尺度式。即把答案描述成两个极端，中间分为3或4或5等心理距离，要求答者在适当的地方或程度上打“√”即可。

总之，不管什么类型的问题调查，都有四个基本要素，即题目、说明信、问卷的具体内容、统计性资料（即登记表）收回方法。

经理公关调查问卷设计的关键在具体内容，内容编制可按下列步骤进行：

第一步，根据研究题目与假想，找出所需资料；

第二步，决定采用问题的类型；

第三步，列出问卷的标题或提纲；

第四步，列出有关题目，即把抽象的理论命题变为具体的经验命题，把调查纲目中的概念变成一系列变量和指标，用指标作为衡量变量的标准和尺度。比如性别是变量，则男、女性别是指标。

设计题目可考虑以下问题：

（1）问题是否有意义？

（2）问题是否范围太广？是否可分解成几个小题目，有纲有目？

（3）问题是否抽象，难于回答得明确？

（4）篇幅是否太大？太大容易引起答者厌倦，一般控制在30分钟左右；

（5）问题能否使用计算机处理？

问题的次序。一是按时间为顺序。二是按内容为顺序。容易回答的应放在前面，不容易回答的应放在后面。敏感性、开放性的一般放在后面。总之要由浅入深、由易到难、由小到大、由因到果地排列。

第二，访谈方案设计

访谈方案是指按经理公关调查课题进展的逻辑顺序或空间、时间顺序，把所要调查的问题整理记录下来，以备访问时发问或回答的过程。设计方案时，要遵循访谈原则：

（1）自由联想原则。被调查对象思路越开阔，意见就越表述得充分。

（2）非指示原则。其他人介入的程度越低，表述含调查者个人意见的成份就愈高。

（3）行为抽象原则。在不能直接对某一现象考察时，可以抽出一些与此现象相关的行为来考察，从这些彼此相关的行为研究中认识某一现象的真实情况。

（4）影射原则。在出现被访者不真诚合作时，设计某种情境，使被访者有所反应，打破僵局。

经理公关调查的访谈要注意谈话技术。引导被访者接受访问，可采取开门见山、旁敲侧击、投石问路、引水归渠等方法去启发。要尊重访问者，开诚布公，取得信任。

从对方感兴趣的问题开始；听对方谈话要全神贯注，深入交谈时应表示出兴趣；用短暂的停留表示对某一问题的重视；用重复加强表示对某一问题的理解。对某部分表示不赞同意见时要用商讨的、平易近人的、相互磋商的方式进行。

按预计方案顺序发问。言谈要轻松，要准确把握要点。切忌用暗示答案的方式发问。

答非所问时要追问，如对方搪塞，可用“激将法”鼓励对方。

第三章　经理公关方法

决策是领导工作的实质与核心，是任何一个经理的主要职能。经理处理公共关系最根本的工作也是决策。决策是行动的基础、公关的前提。决策正确与否，是公关成败的关键。因此，经理要掌握公关决策原则，遵循公关决策程序，重视公关决策回归，以提高决策水平，取得良好的公关效果。

一、经理公关决策原则

经理的首要职责是决策，决策的最高期望值是决策的正确性、科学化。为此，必须首先认清公关决策的实质、特点，遵守决策的原则，正确处理决策过程中的各种关系。

1. 经理公关决策的实质

在这里要认清决策的含义、领导决策的重要性、公关决策和一般决策的关系，从而弄清经理公关决策的实质。

决策，简单地说，就是决定对策，作出决定。就是确定未来行动目标，根据预定目标，作出行动的优化决定、对策、方案等的分析判断过程。要把决策看成这样的过程，而不是只看作是拍板决断的“瞬间”。诚然，任何一个人，天天无不自觉地进行着大大小小的决策。这种决策常常表现为“一瞬间”如战场上指挥官的一挥手“打！”谈判桌上叫一声“好！”施工现场说一声“干！”实际上，每个人在做一件事之前，总是先想好了再去付诸行动的。这种“想好了”的过程，就是决策过程。

人都可能能成为决策的主体，但经理的决策却与众不同。在任何一个地区、部门和单位中，决策活动都可以相对地划分为基层决策、中层决策和高层决策三个层次。决策层次越高，决策的使命就越大，决策影响的范围就越广。就中高层领导决策来说，其重要意义在于：第一，全局性。经理的决策关系着他所管辖的地域或单位事业的兴衰。决策对了，事业蒸蒸日上，蓬勃发展，人们精神振奋，士气高涨；决策错了，事情越办越糟，甚至会出现全局性挫败。有人说，在一切失误中，决策的失误是最大的失误。这是千真万确的。如果决策失误，全局性的错误是很难挽回的。第二，长期性。经理决策的影响将长时间地存在。成功决策的效益，常常随着时间的延长越来越显著，甚至子孙后代受益不尽；失败决策的恶果，常常苦食不竭，遗害无穷。

公关决策和一般的决策有许多共同之处，如决策的目的、原则、程序、效果等。但也有不同之处，一般决策着眼于“事”、“问题”，对办成某件事、某些事，解决一个或几个问题而作出决定，以求“事通”。公关决策着眼于“人”、“群体”，对改善人际关系，满足群体需求而作出选择，以求“人和”。当然，“事通”归根结底要靠人去办通；“人和”是为了把事情办好。所以，公关决策和一般决策又是一致的，它们是密不可分，又不能等同的。

总之，经理的公关决策，就是领导人为追求良好的公共关系状态，从而促进事业发展为目标而作出的行动的优化决定、方案等的分析判断过程。

2. 经理公关决策的特点

认识公关决策的特点，可以进一步认真公关决策的实质。公关决策有如下六个特点：

（1）以处理好与公众间的网状关系为出发点。公共关系指的是一定的社会组织机构与其相关的社会公众之间发生的关系。这种关系有纵向的、横向的、多向辐射的，错综复杂，形成关系网络。公关决策首先要考虑如何处理好这些关系，扩大影响，谋取信誉，求得合作，只有这样才能求得生存和发展。

（2）有明确的目标。决策总是为了达到一定的目标，或是为了解决某一个问题。没有目标就无从决策。而且要达到的目标必须有一定的定量标准。公关决策的基本目标虽是为一定的组织机构在公众中树立美好形象，也是可定量的。就是用数量表示为树立美好形象所开展的工作的规模、程度、速度等。

（3）同实施行为连在一起。决策总是要付诸实施的。不准备实施，决策是多余的，没有意义的。仅仅停留在对问题的认识上而不去实行，不是决策。

（4）有多个可行方案。决策是行为的选择。有比较才有鉴别。达到一个目标或解决一个问题，总会有各种效果不同的途径和办法。至少有上、中、下三策。

决策就是追求若干个可行方案，加以比较，从中作出选择。如果只有一个方案就谈不上是什么决策。

（5）要追求优化。决策总是在确定的条件下寻求优化目标和达到目标的优化方案。在若干个可行方案的优选过程中，最终选择一个较为合理的最理想方案。不追求优化，决策是没有意义的。

（6）是决定未来、探索未来、选择未来的思维活动。决策总是向前看的，要对未来行动所面临的环境、条件、可能产生的积极作用和影响以及消极作用和影响、可能带来的潜在问题等，进行因果分析、综合评价和科学预测。尤其是公关决策，要着眼长远打算，看到长远利益。良好关系的建立不是一朝一夕可以实现的，急功近利是不行的。

可见，决策是人类的一种超前性的创造性能动思维活动，是一个提出问题、分析问题、解决问题的系统分析过程。

3. 经理公关决策的原则

决策这种思维是一个系统的分析过程。要对由众多因素和错综关系所构成的事物作出正确决策，不是一件轻而易举的事情。它必须在诸多原则要求的指导下，才能作出优化决策。公关决策的原则主要是：

（1）公众原则。就是决策的出发点和归宿都是为了公众。要从公众的心理需求、公众的好恶、公众的利益、公众间的关系和公众素质等考虑问题，进行决策。这是决策的基础，是公关决策的前提。离开公众搞决策，要么是只凭主观，脱离实际；要么是片面注重事件，忽视根本。这都不会作出科学决策。

（2）公开原则。就是决策不要搞神秘化，要敞开大门，虚心集中群众智慧，广泛收集群众意见，使决策有坚实的群众基础。当然经理要处理好公开决策与保密制度之间的关系，注意掌握公开的事情、时机、范围和有关人员。不能不加区别地事事公开、处处公开、时时公开、人人公开。

（3）准确原则。就是信息要准确、全面、及时。决策的思维内容，就是对信息的判断和对方案的比较、选择。因此，信息是决策的基础、决策的原料。平时说的“信息就是资源，信息就是竞争力，信息就是财富”，都是指的信息纳入决策系统而产生的效益。任何一条与决策对象相关的信息，都会对决策思维产生启示和借鉴作用。所以，决策之前，要掌握多方面、多角度、多类型、多层次的信息，并对大量的信息进行归纳、整理、分析、判断，使信息准确可靠。信息越多越准，决策思维的广度和深度就越大，决策就越具有科学性。

（4）群体原则。就决策的主体而言，决策可分为个人决策与群体决策（集团决策）。一般说来，个人决策，多是业务性的常规决策。尽管这类决策涉及面窄，有一定的惯例可循，但它仍需要在集思广益、群策群力基础上作出。这样，它的准确性更大。现代社会的迅速发展，科学技术的突飞猛进，社会活动和生产活动的规模越来越大，领导决策越来越复杂、艰巨，个人决策成功的可能性越来越小。因此，要坚持群体决策的原则，依靠大众出谋划策，同时发挥智囊团、研究中心等咨询参谋机构的作用。

（5）可行原则。决策是为了实施，实施必须可行。为此，要从实际出发，分析实施决策的主客观条件，权衡各种方案的利弊得失，把定量分析和定性分析相结合，从需要和可能、现实和未来等方面慎重论证，周密审定，正确评估确定决策的可行性。这样，决策才不至于流于形式。

（6）可比原则。决策过程的关键环节是多种方案的对比选择。这也是决策的重要原则。有比较才能分出优劣。决策要有多种方案对比选择。不对比，就不能选优，也就不能决策。

（7）灵活原则。决策必须具有可靠性、稳定性。但不管可靠程度多么高，也难免因决策实施过程中的某种特殊变故、发生非常变异而无法实现预期目标。这样，决策就要具有灵活性。这种因偶然因素而发生的变化，不能说是决策失误。决策目标不要打得太满，要留有余地，同时要有后备方案，使决策具有应变能力。决策都有一定时间的有效期，一旦时过境迁，就不能墨守成规，要随之相应改变。

（8）系统原则。系统性的核心是整体性、全局性。一切要以整体利益、全局利益为重。一切局部的和暂时的利益要服从全局的和长远的利益。

二、经理公关决策过程

上面已经谈到，决策不是瞬间的决定，而是一个提出问题、分析问题、解决问题的过程。这就要求决策遵循一定程序、有秩序地推进和实现。

1. 确定决策目标

这是决策的起点。决策目标，就是通过决策和决策的实施所达到的目的。经理确定决策目标，必须了解决策目标确定的依据、目标的层次、目标的特点及公关与决策目标的关系等问题。

（1）确定决策目标的依据。决策总是针对什么问题，解决什么问题的。发现和提出问题是决策的开

始。决策目标是根据所要解决的问题来确定的。问题就是差距，就是矛盾。经理面临的现状和理想境界之间存在着差距。要缩小这个差距，解决这样的矛盾，就是决策所要达到的目标。这样，要保证决策的正确，就要把问题的环境、性质、范围、程度、价值、影响等搞清楚，抓住问题的症结所在及其产生的原因，决策目标才好确定。

（2）决策目标的层次性。确定目标要注意需要性、可行性、合理性和保持一定的弹性。目标要明确、具体、在内容、数量、质量、规格、时间、地点和责任等方面要有明确规定。同时必须认识，决策目标是多层次的。要有总体目标，层层也要有具体目标。上有大目标、下有小目标，形成多层次的目标体系。哪一层的经理作哪一层次的决策。决策时注意与上面的更大的目标和下面分解出的更具体的小目标相衔接，从而使决策更准确，更符合实际。

（3）从公关角度确定目标。发现问题和确定目标，都要注重考虑公共关系。要站在广大公众的立场，想公众之所想，急公众之所急，与公众同呼吸，共命运，设身处地考虑问题，发现差距。目标要反映公众的心愿，体现公众的需求，表达公众的利益。否则，只凭个人良好愿望作出的决策要遭受失败的。必须牢记的是，目标，首先是信誉、形象目标。实行优质服务，树立良好形象，这是企业乃至一切组织机构的生命线。确立目标，最重要的是确立名优产品目标、名优企业目标、优质服务目标。从公关角度确产目标，总体目标才得实现。

（4）从人的角度确立目标。公关决策说到底还是一种处理人际关系的决策。公关决策就是处理好一个组织机构内部的员工和某些公众的关系，取得公众的了解、信任、好感和支持，这就必须从人的角度考虑问题。还有，公关决策的目标高低、大小，要从公关人员的实际素质出发，要与公关人员的思想品德、文化学识、智慧能力、甚至性格脾气等状况相适应。

2．拟定决策方案

目标确定之后，就要研究实现目标的途径和办法，作出实现目标的方案。公关决策方案要立足于公众，搞好预测，坚持一般拟定方案的原则，重视方案的多样性。

（1）立足公众。拟定方案要先想到公众，这是必不可少的。因为方案的拟定是以目标为依据的。它是围绕目标而设想的措施和途径。目标之中已有公关的一切因素，方案的拟定自然离不开公关。方案一定要立足公众，详细制定优质服务、建立良好信誉和形象的方法、步骤。这就必须了解公众、熟悉公众需求心理及其变化趋势，并拟出对应措施，尤其要有提高内部职工素质的措施。这是非常重要的。良好信誉和形象的建立，关键是有过硬的员工。人过硬，产品才过硬。人的形象好，产品形象、企业形象才好。所以，教育人，提高人的素质是根本。

（2）搞好调研。决策目标确定以后，经理就要围绕决策目标，积极进行有关情况的调查研究。要收集大量的信息，研究有关的背景资料、统计数字、文献综述、专题报告等。经过对大量情报和资料的严格论证，反复计算和细致推敲，明确实现目标的未来环境和条件，认清有利因素和不利因素，预测可能出现的问题，从不同角度，设想出各种各样的可行方案来。研究资料，引出方案，都不能离开决策目标，要估计方案的执行结果对目标的实现情况。每个方案都是有利有弊的，要对方案执行后果可能出现的正反两方面都作出充分估计和确切评价，这样才便于对方案作出取舍。同时，除研究情报资料外，还要估计人的因素，以及物质基础，拟出多种方案。

（3）勇于创新。拟定方案应当遵守一些原则，比如约束原则，即考虑各方面的条件约束；时间原则，即考虑事物发展的阶段性和对决策的时间要求；相互排斥原则，即各方案在内容上相互排斥，不相互重复，不相互包含等。但首要的原则是创新原则。因为事物是发展的，情况是变化的，任何决策目标的实施，都面临许多新问题、新情况。特别是公关决策，面对公众，人们的需求、情绪、愿望经常发生变化，拟定方案决不能抱残守缺，只凭经验，而要勇于创新，用新思维、新格局、新路数来拟定方案。

（4）多元备选。办任何事情都有多种途径、多种办法。好与坏、优与劣、对与错，都是在比较中发现的。拟定方案必须多元化。最低应有一般方案、应变方案和临时方案。一般方案是从积极角度保证决策目标实现的方案。它可分为实现最理想指标方案、实现中等指标方案和实现最低指标方案。不同层次的方案，成效不同，在组织人力、物力、财力去实施方面也是不同的，付出的代价也是不一样的。除一般方案，还应有应变方案。就是情况发生变化时，有适应这种变化的各种措施。不管情况向好的方面变化还是向坏的方面变化，都要有应变方案，而且不等况发生变化，就要事先拟定好预防情况变化的方案。有了应变措施，才能争取主动。如果发生了预计以外的情况，应变措施可使目标的实施不致于严重受挫，能迅速恢复正常运转。还有一种应变方案是临时性的。内

部或外部的情况突变,事故瞬间发生,对这种中途性的变异,要有临时措施。当然也会出现振奋人心的喜从天降的好消息,如订货多少倍骤增,需要调整生产部署,这也需要临时方案。总之,预防性的应变方案、中途性的应变方案和善后性的应变方案都是必要的。

3.选择决策方案

选择方案是决策的关键阶段。选择好方案,必须对方案进行充分分析,要有合理的标准和科学的方法。

(1)方案分析。方案分析是选择最佳方案的前提。只要把各种方案分析透彻了,比较详尽了,可行方案便出来了。要对方案进行多角度、多方面的分析。比如,要分析一个生产方案的经济效益、社会效益,看它投入产出情况,给社会进步与发展带来的成效,给公众带来的利益,给单位带来的信誉等情况。还要分析可能出现的问题,带来的不良后果,最坏最差可到什么程度等。又要分析方案在实施过程中对外来情况袭击的承受能力,遇到强烈的反常情况时,是一击即垮,摇摇欲坠,还是稳如泰山,能自我适应,自我调节,正常运转。

(2)选择方案的标准。看方案的优劣,是否可取,不以个人的好恶,而要有一定的标准。这些标准主要是:

目标标准。就是选择方案首先从实现目标出发。越是接近实现目标的方案越是可行的。目标是多层次的,不能只看方案对某一层次目标或单一目标的实施程度,而要看对总体目标和各层次目标的实施程度,全面地衡量、比较各个方案对实现目标的情况,从而决定取舍。

利害标准。就是考虑利害得失,以利大害小取方案,取小害以图大利,即按利益和危害的大小、风险程度的高低进行选择。代价少、效益高、危害小、时间短的方案为可行的。

公关标准。就是看方案是否有利于建立本单位的良好声誉和形象,是否有利于公众的意愿和需求、维护他们的利益,建立良好的人际关系。不能“一切向钱看”,唯一目标就是追求利润。企业的宗旨有三方面:获取利润,为社会创造财富,促进社会进步与发展;为公众服务,满足人民生活生活需要;造成“四有”员工,提高人的素质。因此,选择方案时这些方面都应作为重要标准。

韧性标准。就是看方案的适应性强不强,有没有一定的弹性,受到环境的变化和意外情况的干扰,是否承受得了,经受得住,是一触即溃,还是坚韧不拔。这一点很重要。方案分析的再透彻,方案选择的再合理,在实施过程中也会遇到不测风云。没有一定适应性、弹性、韧性的方案是注定要失败的。

优化标准。就是在现有条件下,选择最好的方案。不追求优化就无所谓决策,不必搞方案选择。选择方案就是选优。但优化不一定是收益值最大。在既定条件下能取得理想结果的方案就是优化方案。有时由于主客观条件的限制,取得中等甚至小的收益已经是很了不起了,那么,这个方案也是优化方案。优与劣、好与坏都是相对的。在现有条件下只有这条道可走,那么这种方案就是最好的。

(3)选择方案的方法。选择方案的方法很多,概括起来不外两大类:“硬方法”和“软方法”。所谓“硬方法”就是硬技术方法,它的特点是定量化、数学模式化和计算机化。所谓“软方法”就是软科学方法,它的特点是从群众中来到群众中去,运用专家内行的集体智慧。选择方案可软硬方法兼用,主要是经验判断、数学分析与实验。经验判断方法是决策中的定性分析方法。在调查研究掌握大量资料的基础上,凭借经验分析判断,逐个方案对比筛选,选出优化方案。数学分析的方法主要是运用数学方法对可以定量化的决策问题进行分析和研究,从而选择最佳方案。数学分析方法的主要内容是数学化、模型化和计算机化。实验是通过对一个或多个方案的试点,考察各方案的实施效果,从而评价和修改方案,或综合各方案的优点,形成新的优化方案。

4.组织决策实施

作出决策并不是决策过程的最后终结。从认识论的意义上说,决策的实施也可看作是整个决策过程的一个阶段。实施就是执行,就是去做。这也需要具体的方法步骤:

(1)周密计划。决策方案只是提出确定目标和实现目标的基本原则、途径和方法,而不可能提出具体的实施计划。因此,拟定周密的实施计划,是实施决策必不可少的步骤。实施要依照决策方案,树立全局观点、效益观点、公关观点、时间观念和应变观点,确保方案的实施。为此,要有总体计划和分期分批执行的计划,有步骤分阶段地去实现决策目标。

(2)发动群众。实施计划制定以后,就要发动群众,组织力量,开始行动,包括精心挑选和配备能够实施决策的得力人员,给下属人员必要的权力。把计划公布于众,让干部和群众明确决策的目标、方案的可行性、实施决策的方法步骤、可能发生的问题、有

利因素和不利条件、需着力克服的困难等等，以使执行者和广大群众正确地了解领导决策的意图，统一思想，鼓足干劲，投入战斗。

(3)落实责任。要有明确的责任制度、严格的考核制度、健全的监督检查制度，做到分工明确，责任到人，责、权、利结合，调动各方面实施决策的积极性。经理通过监督和控制，经常了解和掌握决策执行的进度。及时发现问题和偏差，采取应急措施加以解决，必要的话对决策方案进行修正和完善。

三、经理公关决策回归

经理的公关活动，是一个决策——执行——回归的过程。因此，在了解了决策及其实施之后，认识决策回归的特点、渠道和内容，搞好追踪决策，是十分必要的。

1. 公关决策回归的特点

决策回归是指在决策方案实施执行过程中，把遇到的新问题、出现的新情况及时回送到决策系统，以便进一步调整决策、完善决策、重新修改决策。

决策回归具有必然性。世界上一切事物都是发展变化的，而人的认识是有限的，决策中的主客观情况也是在不断变化的。决策的正确，方案的优化，都是相对的。因此，在方案实施过程中，必然会出现新情况、新问题、新矛盾。没有这些问题和情况的回归，出现的变化常常危及决策目标的实现，盲目继续实施，就要失败。

决策回归具有层次性。在决策的全过程中，不但通过实施执行方案得到情况回归，从而形成一个大的回归环，把原决策和执行中的矛盾信息输送给决策人，而且在几个阶段和小步骤之间，也形成小回归环，逐一回归。比如，方案的执行回归到方案的选择，方案的选择回归到方案的拟定，方案的拟定回归到目标的确定，以及各阶段前后的小步骤之间都有回归。这样，情况的回归迅速、全面、直接，就可以把问题解决于萌芽状态之中或开始阶段，减少更大的偏差。

2. 公关决策回归的基础

决策执行情况的回归，一靠健全的制度，二靠完善的信息反馈系统，三靠及时的回归情况总结。

健全制度要有一系列考核、监督、测定、评估制度，定时对决策实施情况作出收集与分析，做到日测日评日回归。没有制度保证，回归就缺乏连续性，甚至回路中断，失去对决策的追踪与监测，使决策实施处于盲目失控的境地。

信息反馈系统要完善横向的、纵向的、内源的、外源的体系。就企业来讲，除决策中心外，产品研究开发部门、生产管理部门、销售部门、同行同业、用户顾客等，形成信息网络。有的工厂有信息科、车间有信息组、班组有信息员，渠道畅通，信息回流无阻，能及时准确的回归。

情况回归到决策者那里，要进行认真的整理、分析、处理，及时总结回归状况及回归效果，把由于决策回归而对决策方案的修正补充，甚至更换，又及时返回到情况反馈地及人员，以调动对执行新决策情况反馈的积极性。

3. 公关决策回归的途径

决策过程中的每一阶段，实施中的每一步骤，都会有情况回归。回归的内容不一定都是矛盾和问题，正常情况的回归有利于从正面总结经验，增强对执行方案的决心和信心。但经理常常最关注的是回归的问题方面，以便及时纠正失误和偏差，这些问题有多种回归途径。

(1)决策前提的回归。决策都是针对解决一定的问题而制定的。首先看一下问题是否找的准，对有关问题的信息资料是否充分，对问题的性质、范围、原因等判断是否正确。如果找错了方向，找错了问题，那就要重新确定决策的前提。

(2)目标的回归。通过决策执行情况看总体目标和各分目标定的是高是低，还是正好。只要目标方向对头就好办，指标高了削低，指标低了抬高，调整得适度为好。如果目标的方向发生了错误，那就不是调整完善目标的问题，而要放弃原有目标，重新确立新的目标。

(3)方案的回归。根据执行方案的情况，作出是否合理可行的分析。如果发现原有方案完全不能实现目标的要求，或者没有实行条件，就应重新拟定新方案，更换原有方案。如果原有方案整体可行，只是有些不足之处，那就作出相应的调整，适当地修正方案，使它更加完善就可以了。

(4)实施的回归。对决策实施本身也要进行情况反馈，看实施计划是否周全，舆论宣传是否有利，群众发动是否充分，物力财力技术等力量投放是否充足，对实施的监督控制是否健全等。常常是目标准确，方案可行，条件具备，而组织实施的不好，结果条件不能充分运用，方案被扭曲，目标不能实现。

(5)公关的回归。根据方案的实施执行情况，分析是否提高了组织机构的知名度和美誉度，是否体现了优质服务，维护了公众的利益。如果没有实现良

好形象的建立和信誉的提高,没有更好地处理好人际关系,那么要从决策方案或决策目标上寻找问题,并加以改善。如果是执行中的问题,也必须改变。没有这些情况的回归,那只是一般决策的反馈。

有了依靠信息回归而进行的追踪决策,整个决策过程才算真正结束。

第四章　经理公关程序

如同任何事物都有其发生发展和终结的过程、都有其发展的内在规律一样，经理的公共关系也是按照其自身固有的“自省——设计——实施——评定”这一基本程序展开的。这一过程的循环往复，既能促进整个组织的不断完善，从而提高经济效益；又能向公众展示组织的最佳形象，使其在激烈的竞争中立于不败之地。

一、经理公关的自省方法与艺术

俗话说：“人贵有自知之明”。经理公共关系的开展也是从“自知”开始的。所谓自知，也就是自我认识、自我解剖的过程，是比较组织在公众中已经树立的形象和理想的公关形象的差别的过程。因此，经理公共关系工作之初，必须首先充分理解“组织形象”的基本内容。

1. 经理组织形象概述

所谓组织形象，是指社会公众心目中对一个组织的认识和评价，它包括组织精神和组织面貌两大方面。

第一，组织精神

这是构成组织形象的灵魂，是组织的根基所在。它主要包括以下六项内容：

（1）对人对事的公正态度。

（2）组织领导的独特性。组织应有一套适于自身建设和发展的领导方法和手段，以赢得公众的赞扬。

（3）对产品或服务质量的追求，组织追求一流的产品、一流的服务质量是满足公众的基本条件。

（4）开拓与创新精神。这是商品经济的必然要求，是适应激烈竞争和社会进步的先决条件。

（5）积极的社会观和价值观。组织要积极地关注社会问题，并树立在组织发展的同时不断地满足社会与公众需要的价值观念。

（6）诚实正直，遵章守法。这是适应社会环境，赢得民意的基本要求。常言道，得道多助、失道寡助。那种投机取巧、偷工减料、弄虚作假的领导作风必然为民众所唾弃。

第二，组织面貌

这是建构组织形象不可缺少的外在内容。如组织或产品的名称、商标、广告、徽标、代表色、建筑式样的门面装饰、包装等。

由此不难看出，组织形象的内容是全面客观的，而不是单一纯主观的印象。所以任何一个经理要塑造组织良好的形象，都必须既注意内在精神的培养，又重视外观设计的优化，使二者协调统一。这就要求经理在为本组织设计形象时，首先要充分考虑形象内容的全面性，决不能顾此失彼。有一家评论杂志，曾就组织形象的内容问题征询过162家公司总经理的意见，他们一致认为，组织的形象不仅依靠上乘的产品和公道的价格，还要加上统御、正直、友善、活力、想象力、温暖、眼光、服务、进取能力等其它表现。其次，在设计组织形象之前反省组织自身已有形象，认识自己，以便更好地完善和美化自己。

2. 领导组织的自我期望形象

组织的自我期望形象是塑造组织形象不可或缺的参照因素。它是一个经理所希望组织具有的社会形象，带有主观性，因而是构成组织发展的内在动力之一。一般说来，组织的自我期望形象越高，自觉为之努力的程度越大。由于各个组织所处的社会环境和内部条件（如领导素质、员工素质、组织机构及效能）的不同，自我期望形象也各有特色。只是有的明确些、自觉些，有的比较模糊隐蔽而已。如是后一种状态，经理就务必对其进行分析，以求明确地揭示组织的自我期望形象。分析的步骤大致如下：

（1）收集资料。经理只有完整地收集并掌握组织内部的基本资料（包括经营方针、策略、生产计划、财务制度、产品品种和质量、销售情况、新产品开发、员工素质、技术水平、经理的能力等），才能在分析的基础上概括出组织的组织信念。所谓组织信念是组织内部环境的观念概括，它反映在诸如利润、顾客、人才开发、领导哲学等各个方面，是本组织一切政策和措施的根基，是经理据以设计组织形象的重要蓝本。

（2）博采信息。经理不仅需要了解来自整个决策层对组织期望水平的信息，而且还要听取全体员工对自己所在组织的看法和期望。员工作为构成组织

系统的基本要素,是组织的主人,他们同经理一样关注所在公司的前途和命运,并寄予一定的期望。经理应详细地调查,听取员工对本单位的看法、期望和要求,以便制定出切实可行的公关目标和计划,使组织以最佳姿态出现在公众面前。

3. 领导组织的现实社会形象

如果说组织的自我期望形象是经理设计组织形象的参照因素,那么组织的现实社会形象则是与之对应的又一重要参照因素。经理只有真正认清了组织已有的实际社会形象,才能对照组织的自我期望形象,找差距、看不足、扬长避短,从而制定适宜的公关目标。

经理如何了解组织的现实形象呢?生活本身就是一面镜子,组织形象的这面镜子就是公众评价和社会舆论。组织的现实社会形象就是通过这面镜子来反观自省的。即通过民意测验和舆论调查等形式博采信息,从而了解组织在社会公众心目中的知名度(公众对组织知道和了解的程度)和美誉度(公众对组织的信任和赞许程度),并以此来体认公众对一个单位的总体态度和评价。一般说来,组织的知名度越大,美誉度越高,其社会形象就越好,因而也更利于组织的发展。

具体分析组织的现实形象并不难,主要可以从下述几方面入手:

(1)对公众对象的调查分类。公众是构成经理公共关系的三大要素之一。经理只有首先明确本组织所面对的公众,并将各方面的公众进行分类,才能针对具体形象,采取相应措施,设计不同的公共关系方案。为此,必须先对公众进行调查,研究公众需要。通常的调查需要掌握四类资料:背景资料、知晓度资料、态度资料、行为资料。其中背景资料包括被调查者的姓名、年龄、性别、籍贯、住址、文化程度、职业、收入情况、家庭情况等。知晓度资料指的是被调查者对某一个问题、某一个事件、某一种形势、某一项计划、某一段时期的把握程度等等。态度资料是指被调查者对各种对象的态度,有延时性和即时性两种。延时性态度指的是一个人在相当长时期内起作用的价值观念;即时性态度指的是对一事、一物、一人的态度。情感资料也可以包括在态度资料之中。行为资料指的是被调查者被某个问题正在或已经采取的行动。

经理根据以上资料即可确定公众的构成、大小类型和活跃程度,从而分出潜在公众、知晓公众还是行动公众。

(2)组织形象的地位验测。经理在对公众进行分类的基础上,还要掌握组织的现实形象,并进一步调查各类公众对本单位的评价,能将各种评价分别纳入知名度和美誉度这两项指标,从而反映出公众对组织的总体看法和态度。调查的方法很多,诸如抽样调查、公众代表座谈会、典型对象连续调查、深度访问和内容分析等都是一些常用的手段。其中,抽样调查一般分为定额抽样、随机抽样和地区抽样三种方式。定额抽样的样本则是按定额比例来确定的;随机抽样则是运用概率的原理来进行的,并且其科学性随着样本数量的增加而提高;地区抽样或者以市为对象,或者以区和街道等为对象。公众代表座谈会也是常用的调查方法之一。运用这种方法时首先需要注意的是代表的选择,即尽量选择有代表性的人参加。其次要注意会议议题的确定和表述。议题要明确,表达要清楚。典型对象连续调查是了解公众态度变化的好办法。连续时间的长短没有固定模式,短则数月,长则几年,关键是要取得被调查者的配合。深度访问与采访新闻人物颇为相似,访问者必须受过专门训练,对怎样提问,选择什么提问方式,首先做到心中有数,只有这样才可能获得深层的信息。由于经理掌握着大量的语境资料,因此深度访问获得的资料往往要经理本人参与分析研究。内容分析更是经理最常用的方法之一,它是对已掌握的各种资料进行分析研究,从中发现趋势性问题和有价值的线索,进而从领导上把握组织形象地位的一种有效公关方法。

通过上述调查分析,将公众对组织千差万别的评价概括为知名度和美誉度,明确组织形象的现实地位,有利于为制定经理公共关系计划提供决策方案。

整个图区分为四个区域。区域Ⅰ为高知名度、高美誉度;区域Ⅱ为高美誉度、低知名度;区域Ⅲ为低知名度、低美誉度;区域Ⅳ为高知名度、低美誉度。如某一组织经理对100人进行了抽样调查,发现所有的人对该组织都表示了解、感兴趣并给予称赞,那么该组织的知名度和美誉度就为100,形象地位处于区域Ⅰ(100,100)处。或者只有60人知道该组织,其中仅15人对该组织表示赞许,那么该组织的知名度为60,美誉度为15/60×100=25,该组织的形象地位就处于区域Ⅵ(60,25)处。由此可见组织形象地位四区域图能较直观地显现一个组织已享有的形象地位,帮助经理体察组织的公共关系问题,寻找解决的方案,为下一步选择设计以及控制组织的形象明确

方向。

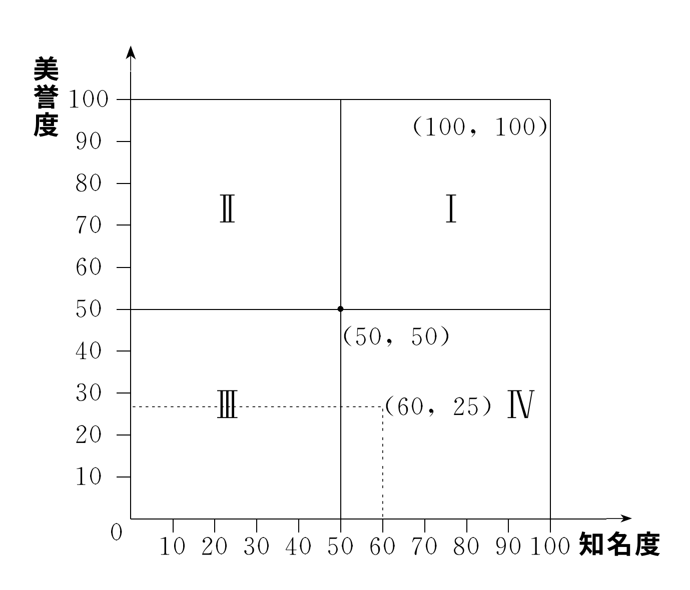


图 6.4.1　组织形象地位四区域图

(3)组织形象的内容调查分析。知名度和美誉度虽然显示了公众对组织的总体态度和总评价，但反映组织形象内部构成的具体要素，即组织所获得的某种社会形象的实际内涵和内容，却仍需要作现实的细致的分析。

如前所述，组织形象的内容是全面的，不仅需要有理想的外显事物，更需要有好的健康的内在精神。这种内在精神对公众往往更有感召力和诱感力。如果某一组织的服务方针正直，效率高，态度诚恳，业务有创新，经理追求一流的产品产量，具有善于履行社会责任和义务的开创精神，那么这个组织就会在社会公众心目中赢得并树立起良好的形象。需要说明的是，不同性质、不同类型的组织，其具体的形象内容是有差异的。因此，经理在进行组织形象的内容调查分析时，首先要确定组织形象的具体内容。然后，运用“语意差别分析法”制作调查表格，作为分析形象要素的工具。做法是：将所认定的组织形象内容的要素，如正直、效率、诚恳、创新、名气、规模等，分别以其语意的两级为端点，于两端之间再设置若干中间档次，制作成五等分或七等分的表格，用以表示这些要素的程度差别。如极其正直、相当正直、比较正直、一般正直、不甚正直、相当不正直、极其不正直。然后请受访者就自己的看法在要素(语意)标尺上进行选择，做出评价。经理对所有样本再进行统计，计算各个档次中持某种意见的人在调查总人数中的百分比。然后将其填入相应的表格内，便可以直观地获悉公众的具体态度，即组织形象的具体内容。

总之，经理在进行组织形象的评价与分析时，首先要排除主观因素的干扰，摆正自己的位置，以科学的态度进行调查研究，并通过组织的自我评价和公众评价与分析，建立完整的公共关系资料库，从而使这一过程真正做到公正、客观和全面，为下一步工作的开展打下良好的基础。

二、经理公关的设计方法与艺术

自我认识是手段，自我完善才是真正的目的。因此，经理在自我认识时，总不免要考虑“我们究竟应该树立怎样的形象呢？”这一问题正是经理形象选择与规划——制定公共关系目标和计划、确定公共关系实施方案的始发点。

1. 强化经理公共关系思想

经理公共关系思想是现代经理必须遵守的一项重要管理原则。没有良好的公关思想，就很难制定出适宜的经理公共关系目标，也无法设计组织的美好

社会形象。因此,经理必须努力强化自身的公共关系思想。

(1)珍视信誉,美化形象。珍视信誉是实现良好经理公共关系的基础,美化形象是经理公共关系的任务和目标。经理公共关系活动执意追求良好的公共关系状态,而这种良好的公共关系状态又具体表现为一个组织机构在社会公众心目中享有良好的信誉和形象。不珍视信誉,就难以美化形象。美好的社会形象是组织无形的资产,有了良好的社会形象就会赢得理想的社会舆论,为社会各界的了解、信任、好感与合作打下基础。组织在社会公众中信誉卓著,形象美好,就能因此而吸引更多的公众,招揽优秀的人才,增大组织的凝聚力,增强员工的向心力、归属感和自豪感,能较容易地吸引股东投资和争取各种渠道的资金以及得到优质、可靠的原材料供应,使产品在市场上有竞争力,甚至成为所在社区的中坚分子,受到居民的爱戴和拥护,使组织在激烈的社会竞争中兴旺发达,立于不败之地。

(2)搞好双向沟通,实现内外结合。随着改革浪潮的兴起,信息沟通在现代组织领导中由单向转为双向,既有信息的传播,也有信息的搜集和反馈,由此形成信息的无限循环。这就要求经理一方面应尽量迅速、准确地收集来自各方面公众的信息,了解社情民意以调节和改善自身;另一方面,还应及时、准确、有效地将组织本身的信息传给有关公众,以求公众对组织的了解、同情和支持。双向沟通,内外结合,是建立良好公共关系的客观基础。一个现代化组织的经理,只有确立了双向沟通、内外结合的公关思想,才能有效地监测和适应本组织赖以生存和发展的环境;才能实现组织上下、内外的信息交流,准确地预测未来,防患于未然。

(3)平等相待,互利互惠。经理公共关系不是以血缘、地域为基础的,而是以一定的利益关系为基础的业务关系。任何一个组织的公众对象,都无非是对该组织的目标和发展具有一定利益关系或影响力与制约力的个人、群体和组织。这种以一定利益关系为纽带的双方关系,特别需要平等相待,互利互惠。因此,经理在设计组织形象、确立公关方案时,一定要兼顾双方利益,恰当地选择组织利益和公众利益的相交点,取得组织利益和社会公众利益的平衡与融合,为自身发展创造条件。

2. 遵循经理公关效能原则

效能是经理设计组织形象的又一重要原则。无论经理为组织选择和规划怎样的社会形象,都必须是以有利于组织发展为前提的,亦即要设计出“有成效”的组织形象或选择和规划“有效形象”。这种有效形象的内涵表现在两方面:

(1)使公众利益和组织利益统一。首先,经理在设计组织形象时必须知彼。一个组织经理所交往的公众,一般都是对该组织有某些权益要求的个人、群体或组织。这要求经理必须考虑如何既能满足公众要求,同时又有利于组织自身的发展,而要做到这一点,经理就要选择好组织所面对的主要公众,对其要求的满足应有所侧重。各类公众由于所处的社会地位、承担的社会角色不同,利益要求也就不同。如果经理对公众的要求不分轻重缓急,只是一味地为满足而忙碌,看上去面面俱到,八面玲珑,实际上最多也只能是平均地兼顾各类公众的不同要求,而使组织在所有公众中仅仅享有一种“平均形象”。这种“平均形象”的产生意味着组织在部分特定公众心目中的实际形象的下降。尤其当各类公众的利益要求相悖时,就会给经理的工作造成麻烦,往往顾此失彼。因此,面对各类公众的不同要求,有所侧重、有所选择、而非平均对待,这也是经理公共关系工作的一项基本规划。

其次,经理在设计组织形象时还要做到知己。不仅要了解所面对的公众,还要清醒地认识自己,明确自己所在组织的性质、特点、作用、所具备的条件和特殊要求。只有这样才能确定企业的特定形象,既满足公众的要求,又维护了组织的发展。自己没有条件、没有能力达到的要求,不适宜作为形象选择的标准,否则就会使人产生名不符实,弄虚作假的嫌疑,使组织形象一落千丈。

(2)使“总体形象”和“特殊形象”统一。“总体形象”与“特殊形象”的统一就是指“有效形象”。尽管各类公众对组织的利益要求存在着一定差异,但总是或多或少地有着共同的一致部分,根据这部分共同的利益要求,经理便可以设计出组织的“总体形象”。这种“总体形象”是满足绝大多数公众需要的形象。因此,经理绝不能为了满足个别公众的要求而使组织树立的“特殊形象”损害“总体形象”,影响大多数公众的利益。只顾“特殊形象”,置“总体形象”于不顾的组织形象,绝不是“有效形象”。当然,单单限制某一方,对其求全责备,从而片面维护“总体形象”,也会妨碍组织形象的发展。因为二者本来就是互相依存的。这就要求经理在制订公共关系计划时,必须使其富有弹性,以便随着环境变化而及时进行调整。

综上所述,经理遵循效能原则就是要遵循组织

发展效用和给社会造福效用的原则，忽视哪一方面，都难以设计出适宜的组织形象。

3. 经理组织形象设计的基本程序

经理设计组织形象就是通过选择和规划组织形象制定公共关系计划的过程。其基本程序是，运用“权益要求分析法”，鉴别公众对组织机构的权益要求，权衡组织利益和公众利益的关系，确定经理公共关系所面对的首、次要对象、并使之得以兼顾，从而制定公共关系的各种目标、计划，设计组织的“全面形象”。

（1）明了公众权益。经理公共关系是以互利互惠关系为前提的，要确定经理公共关系的目标和计划，就必须明确各类公众对组织的权益要求是什么，以便为下一步工作奠定基础。

将公众对象分类的方式有多种，这里仅根据组织的要求以及公众对组织的重要程度，将其分为：首要公众（包括员工、股东、消费者），次要公众（社区、政府、新闻媒介），边际公众（竞争对手等）。然后明确各类公众对象权益要求的具体内容，并制成表格。

这样我们可以使本组织所面对的公众和他们对本单位的权益要求一目了然。值得注意的是，要尽可能全地列出本组织所面对的公众对象，尽可能详细地标明公众的权益要求，切不可误解和忽视。这是下一步工作的基础。

（2）概括和分析公众的权益。首先，要求经理概括出各类公众权益要求中的共同点，据此设计组织的总体形象。尽管各类公众，甚至同一类公众的利益和要求均有差异，但是为了选择和比较，需要找出他们之间对组织权益要求的相对共同点。各种权益要求中的相同点，构成了组织总体形象的要素，这种总体形象的要素即是经理公共关系工作的一般目标。例如，“提高某产品的质量”是各类公众权益要求中的共同点。提高质量，就会增大组织产品的销售量，增加组织效益，并使股东分到较多的红利，增加政府税收，亦能赢得公众的满意，增强组织产品的竞争力。因此，“提高组织产品质量”就成为该组织公共关系工作的一般目标之一。再如“降低原料消耗”、“保证安全生产”、“新产品开发”、“增产节约”等等都可能构成组织的一般目标。

值得注意的是，在对各种权益要求进行概括的时候，经理应该着眼于各公众团体的观念、意图、权益要求和行为的同一性，切不可简单地按共同的法律地位或表面形象加以区分。例如，同是用户，因其经济条件、文化修养、民族习惯、性别和年龄等的差异，就会对组织的同一类产品或服务有着不同的要求。

其次，分析公众的各种特殊要求，勾画组织的特殊形象。由于任何事物都有其一般性和特殊性，因此经理公共关系工作不仅要满足公众的一般需要，还要尽量满足其特殊需要。并通过分析和评价各种具体的要求，确定应重点照顾的主要对象，从而使经理公共关系目标和计划有其明确的指向性，为此，必须制订特殊目标和近期目标，根据这种目标塑造的组织形象，这就是组织在特殊公众中的特殊形象。

评价各种公众对象的权益要求时，必须确定对各种权益要求的衡量标准。虽然这种衡量标准的确定对经理公共关系工作往往是很困难的，因为有些衡量标准只能是间接的、替代的。例如，对于上下级关系、员工关系的改善以及组织精神状态的改善，可以由“出勤率”、“缺勤率”、“生产率”和“消耗率”或“制成率”等标准加以间接地评定。甚至有些权益要求的衡量标准本来就很模糊，如组织的“开拓精神”、“应变能力”等，只能通过形象调查的办法来评定。但是，没有标准何以鉴别？性质和程度不同，又何以进行评价？经理既要衡量各种权益要求的轻重缓急，将各类公众的权益要求与本单位的组织信念、发展规划进行比较权衡，又要在处理各种相互区别，甚至相互矛盾的权益要求中，选择那些与本单位的组织信念和发展利益相同或相近、关系特别重要的个人和团体作为经理公共关系的特殊目标，确立组织的特殊形象。

经理公共关系是以互利互惠为前提的，如果撇开组织自身的利益，去研究如何满足公众的利益，那么这种工作是毫无意义的。那种只顾组织的自身利益，无视公众利益和要求的做法也是偏激的、不可取的。只有兼顾双方利益、保证组织自身发展的经理公共关系，才是令人满意和崇高的。

（3）经理公共关系活动方案的制订。通过对公众权益要求的评价和分析，确定了经理公共关系的目标，那么如何展示经理所塑造的组织形象呢？这就必须制订经理公共关系的具体活动方案。

经理公共关系活动方案的制订是一种决策过程，它更具复杂性和艺术性。能否获得优化的活动方案直接影响到展示组织形象的效果。一个好的决策方案是集时间性、有效性、创新性于一身的。因此，经理一方面要提高自身的决策能力，掌握决策的方法和技巧；另一方面又要优化观念，不断优化决策活动的指导原则。

根据经理公共关系活动的性质,我们认为经理在进行决策时,必须首先树立下述几种观念:

①系统观念。经理是所在组织的一部分,它所进行的决策也是组织集体决策的一部分。因此,制订经理公关活动方案必须与组织的整体决策方案取得统一。也就是说经理公共关系活动计划必须服从于组织的整体运转计划。这就要求经理树立起系统观念,在经理公关具体方案的指导下,注重把握组织的外部环境,协调好组织内部各部门的关系,使得经理公共关系更有效用。

②时效观念。经理公共关系工作也同其它工作一样,总是要考虑效率、效益问题,这就要求经理树立时效观念,高度重视活动方案的时间性和效益性。好的实施方案,总是短时高效,已为人所共知。制订经理公共关系活动方案是要把每一项计划同时间、同效益联系起来,排入工作日程。否则,就不成其为计划。这要求经理在制订计划方案时,尽量考虑时间性,使其前后具有充分的联系,以保证经理公共关系工作的高速、高效运转。

③创新观念。好的经理公共关系活动方案并不在于能否一劳永逸,而是看能否以崭新的途径打开工作的局面、不断更新适应变化了的情况。毋庸置言,保守、循规蹈矩的经理是很难制订出富有创新性计划方案的。因此,建立创新观念对于经理是非常必要的。当今世界,随着商品经济的深入发展,竞争与日俱增。组织如何以良好的形象,在同行业中取得优势,新颖的经理公共关系计划就成为必要的保证。因为只有富于创新性的计划,才更能独辟蹊径,获得先发制人的效果。那种步人后尘盲目地模仿他人的公关方案,只能使工作日益被动,甚至严重妨碍组织自身的发展。

三、经理公关的实施方法与艺术

良性经理公共关系程序的第三个环节,是组织形象的塑造。它是继制订经理公共关系计划和实施方案后的行动过程,即实施过程。这一过程是整个经理公共关系活动的中心环节。由于经理公关活动的大多数项目是针对特定对象公众而进行的信息传播活动,因而它的实施就是运用各种传播手段把预期的信息传达给对象公众,改变他们的态度或行为、创造对组织有利的舆论环境的过程。

那么,如何来展开各项具体的经理公关工作呢?这是讲起来容易、做起来较难,且又最为复杂、变化最多的关键一步。为使经理公关活动计划能顺利实施,必须从如下几个方面做出努力。

1. 统观全局

由于经理公关工作的阶段性和多向性,在展开经理公关的过程中往往会出现过分重视整个计划中的某一阶段或某一方面的工作,而忽略整体目标的现象,甚至有时也会把次要的阶段和局部的工作误作整体的目标来对待。这种现象的产生,是因为对整个经理公关工作的统筹协调不够所致。这种情况虽然能较好地甚至出色地完成经理公关的局部工作,但却会影响整体目标的实现。为此,在经理公关展开过程中,必须非常敏锐地察觉这种只看局部忽视整体的倾向,并及时予以协调和纠正,以确保整体目标的完满实现;经理应时时提醒下属,使其记住局部的工作目标是为了实现整体的目标,从而防止在经理公关工作展开过程中偏离原先设定的目标,造成无效劳动。总之,只有注意统观全局,才能使经理公关工作紧扣目标,按预定计划发展,取得实际的成效,激励下属成员,发挥他们的才干。

2. 选准媒介

经理公关活动的实质是针对目标公众进行信息传播活动。要想使这种传播活动取得最大的效果,必须使发出的信息全部或大部为目标公众所接收,这就需要经理通过对象公众所惯常使用的传播媒介或渠道来传递信息。

根据对象公众的居住地区、职业、教育程度、社会经济地位等特征可以大体上判断出他们喜欢或习惯阅读的报刊、收听的广播和收看的电视节目等,并查明上述报刊、广播电台、电视台的情况及有关编辑、记者的情况,以便根据这些情况开展广告、宣传活动,使经理所在的组织信息能通过适当的媒介为对象公众所接收。

3. 制作信息

根据调查研究和计划过程中所了解到的对象公众的文化、社会、心理等方面的特点,经理在组织设计制作信息时,就应该参照这些特点,使组织的新闻稿件、广告稿、演讲词、展览说明、小册子等能适合对象公众的特点,有可能激发他们的兴趣。同样重要的是,经理在组织制作将要提供给新闻媒介的信息时,还要考虑到各种新闻媒介的特点,以及针对目标公众或对象公众的那些新闻媒介的具体情况,使组织提供的新闻稿件尽可能被有关编辑、记者选中作为新闻发表,或作为进一步采访的线索。

上述考虑要求经理在组织设计制作信息时,要更多地从对象公众的特点和新闻媒介的要求出发,

而不是单纯从本组织的立场出发。要尽可能把组织的目标用适合对象公众和新闻媒介要求的方式表达出来，在遣词造句、行文格式、寄发时间等各方面都要慎重考虑、通盘规划、认真负责，使制作出来的信息成为实现经理公关目标的有力工具。

4. 控制进度

经理公关工作展开以后，还要不断地及时地掌握进度。这是从量的方面统筹经理公关目标和计划全局的需要。在经理公关工作展开过程中，往往会出现多方面工作不同步的现象。譬如，某项赞助活动在电视台和报刊已经传播开来，但赞助的纪念品尚未制作完成，也会造成工作脱节，延误赞助的正常进行。因此，在经理公关工作的展开过程中，应经常检查各方面工作的实施进度，及时发现超前或滞后的情况，注意在人力、物力、财力等方面予以协调，以求在总目标的引导下，使各方面工作达到同步和平衡发展。

为此，在开展经理公关的整个过程中，必须做好计划的控制工作，在计划编制过程中，实行预先控制，使计划的制订符合实际；在计划的执行过程中，深入实际，直接地进行检查和监督，实行现场控制；在计划执行结束时，及时了解计划执行情况及存在问题，并进行分析，提出对策，以便指导未来的行动，实行反馈控制。

5. 调整计划

对经理公关计划的调整、修正，也是组织的公关工作展开过程中十分重要的内容。由于客观环境（包括所面对的公众）都是在不断的发展和变化之中，情况的发展，势必会与原订计划之间出现不一致的问题，加上计划制订过程中免不了与实际有一定的出入，因此，在执行具体计划时，经理公关计划与客观实际之间总会存在这样或那样的矛盾。为了排除实施计划过程中的各种障碍，就必须经常对工作进行监督和检查。

此外，由于传播沟通本身的障碍，加上社会及公众的复杂性（尤其在国外），某项计划、某个行动的执行可能会受到谣言的中伤或威胁，引起混乱、混淆公众视听。为此，经理要敏锐地察觉并迅速将其真情向公众说明，以正视听，取得社会舆论和公众的理解与支持，以保证经理公关目标的顺利完成。

四、经理公关的评定方法与艺术

经理公关活动计划的实施效果如何，这是每个工作人员（尤其是经理）都极为关心的。为此，必须进行反思评估给出一个恰当的综合评定。这是经理公关程序的一个必要环节，也是最后一个环节。这个环节与第一个环节“组织形象的自省”可谓首尾相接，而且很可能前一个经理公关项目的评定结果就是后一个经理公关项目的“形象自省”。通过评定，既可总结经验提出下一个目标，又可以通过反馈信息来调整修改原定目标，使之更符合组织与公众的利益。”从认识论视角观察，这是又一次飞跃。因此，公关效果评定工作应引起经理的重视。这对于改进工作，提高业务水平是颇有助益的。

1. 经理组织形象评定内容

经理组织形象（公关效果）的评定，主要有如下内容：

（1）检查原定的经理公关目标是否达到。即要与经理原有的计划目标中的组织形象进行对比，看看是否达到了计划目标所期望的组织形象。

（2）检查实施经理公关计划所用人员、时间及费用，是否与原计划的预算基本相符，并且分析所花费的人员、时间和费用是否值得。为了节约开支、合理使用经费，并使之充分获得应有的价值效益，经理必须定期检查每项工作的效益。作为组织的经理，有必要过问下属花了多少钱，得到了些什么效益？是否值得？一项经理公关活动完成后，一定要去收集反映，了解效果，要从质和量的分析得出经济效益方面的结论。如果没有充分的依据说明效果，经理可以不予支持。

（3）对传播媒介作出评价。对此，要求弄清各种大众传播媒介是怎样报道有关组织的政策和活动的，弄清在影响新闻媒介方面经理起了多大作用。经理还应专门聘请组织外的人员来分析媒介对组织活动的报道，要求分清哪些报道是经理努力的结果；最后，还要弄清哪些报道对组织是有利的，哪些是不利的，哪些是持中立态度的。

（4）通过经理公关计划的实施，为下一段经理公关目标的设立提供了哪些可供参考的依据。此外，还要对社区关系和教育关系方面加以评估。

2. 经理组织形象评定的步骤

一般说来，经理公关的评定工作可分为四个阶段。

（1）重温经理公关目标。经理公关目标是评定经理公关效果的标尺。根据这把尺子，来检查经理公关目标是否实现了。经理在评定时既不要抬高标准，也不要降低标准。

（2）收集资料。经理可以运用调研等方法收集关

于公众的各项资料(如知名度、美誉度、态度和行为等资料)。为收集这些资料可以设计一种语义差别调查表。其方法是将所认定的组织形象要素分别以其语义的两极置于表格两端,中间再分若干档次。请调查者将自己的看法填在调查用的语言标尺上,经理对所有样本进行统计,计算各个档次中持某种意见的人在调查总人数中的百分比,然后将这些百分比数字填入表内,就能较直观地获得公众心目中的组织形象。

(3)分析资料。经理要对语义差别调查表及由其它方式所得资料进行分析比较,看哪些达到了原来的目标,哪些还没有达到,哪些甚至超过了预期的效果,原因何在?

(4)把分析结果用于决策。这是经理公关工作评定的最后一个步骤,也是最终目的。分析的结果,一方面用于别的或将要制定的公关项目,另一方面用于领导工作总目标、总任务的调整。

经理公关程序的四个环节是一环扣一环并不断循环的,其每一个循环都是一次进步,经过不断累进直至实现经理公关的最高目标。

第五章　经理形象设计

从古至今,历史出现过无数的领导人,由于各自的性格、生存环境、业绩的不同,他们的形象也各不相同。由于领导形象的双重性,在诸多经理形象中,公司形象是最为重要的。领导人为什么如此重视形象呢?关键在于良好的形象是成功的基石。无数的事实已证明这是条颠扑不破的真理。形象不会自动树立,它需要领导人巧妙地利用各种公关手段,各种公关方法。虽然公关手段和方法对领导人形象的树立起着重要作用,但终究不是决定因素。公关仅是手段而已,也正因为如此,有些领导人甚至还利用公关来掩盖自己的真实形象,制造种种假象,以蒙骗民众。

一、领导形象:组织形象的化身

领导人的形象具有二重性,一方面是他本人的体现,另一方面又是他所领导的那个组织的象征。领导人形象不同,给他人留下的他所领导的组织的形象自然也相异,领导人形象经常会受到伤害,同样是由于形象的二重性,他所领导的组织的形象同样也会受到伤害。且组织形象的伤害往往甚于领导本人的形象,领导人对各种伤害要保持高度的警惕,以保护自己的形象和组织的形象。

1. 泾渭分明:德、日两种不同的国家形象

西方理论认为任何一个领导人的形象都可以说是双重的。一方面其形象是他本人的体现,另一方面其形象是他所领导的组织的象征。如国家领导人的形象代表一个国家,一个企业领导人的形象代表一个企业,等等。并且,后者往往比前者重要,前者往往为后者所吸收。公众一触到经理的形象时,首先想到的便是他所领导的那个集体。经理形象在公众心目中好坏与否,直接影响到他所领导的集体形象在公众心目中的好坏。在所有经理形象中,企业领导人形象则是最为重要,就像国家领导人形象代表的是国家形象一样。国家领导人形象的不同,给公众留下的国家形象自然也不同。这方面的典型莫过于德国和日本。

德国和日本都是第二次世界大战的发起者,同时又都是战败者。两个国家给整个人类带来的痛苦和灾难是无法估计的。应该说,在战后伊始,两个国家在全世界人民心目的形象是没有什么很大的区别的。但在数十年过去之后,人民心目中的这两个国家的形象为什么会发生如此的变化呢?这些变化跟这两个国家领导人的形象不无关系。

德国领导人在二战后对第二次世界大战真正表示了悔罪。联邦德国首任总理阿登纳主张德国为发动侵略战争的后果全面承担责任。70 年代,社会民主党总理勃兰特,在波兰作出了一个具有历史意义的姿态:他在华沙犹太人区纪念碑前下跪谢罪。科尔总理在以色列的一座纪念德国的受害者的纪念碑前下跪谢罪时说:“我们内心充满羞愧,我们只能明确说出以德国人民的名义而干的一切事情。”德国政府对纳粹受害者的赔偿已经支付了 950 亿马克(约 675 亿美元),而计划赔偿的总额为 1220 亿马克左右(约 866 亿美元)。德国政 府在 1991 年还对一个漏网多年的 80 余岁的前纳粹分子进行了审判。

德国领导人所做的上面这一切,自然会在世界人民心目中树立起良好的形象,他们所领导的那个国家的形象自然而然会在世界人民心中慢慢地发生变化,由坏的形象慢慢转变为好的形象。

可是日本政府对于在二战期间所犯下的罪行就不象德国人那样有很深的负疚感,对二战的反省也不如德国人那样深刻。日本人对 1946 年东京“远东军事法庭”所作出的裁决在很大程度上视为“胜利者对战败者的裁判”,法庭上对暴行的一切控诉于是也被当作“宣传”。对于日本的无条件投降,不少日本右翼分子只是悔恨他们的“大东亚圣战”打了败仗,只称之为“终战”,而不承认是“投降”,所以他们千方百计缩小南京大屠杀数字和将这一极端的暴力行为轻描淡写,甚至公开宣称这是“捏造”。至于否认研制细菌武器并用战俘作试验品,否认在中国战 场上使用过毒气,否认坑杀千百万中国和朝鲜的被抓劳工,掩盖“慰安妇”问题,一些内阁成员捉迷藏似的到靖国神社悼念“圣战阵亡英灵”,令当今世人尤为难以接受的是,正值世界反法西斯战争胜利 50 周年之际,包括现任日本首相桥本龙太郎在内的众多日本领导

人大摇大摆到靖国神社进行大规模的悼念活动。

日本领导人的这一切作为，肯定不能在世界人民心目中树立起良好形象，由此而引起的后遗症便是日本国在世界人民心目中没有良好形象。世界人民，尤其是亚洲人民和中国人民对日本保持强烈关注和警惕。

2. 林肯、戴高乐：树起时代的旗帜

伟大的领导人往往都出现在动乱年代。在非常时期，这些领袖们不会袖手旁观，而是积极投身时代的潮流，竭尽全力作出惊人的成就与巨大的贡献，在乱世中树立起自己独特的形象。这种形象就像一面独一无二、无与伦比的旗帜，迎风招展，熠熠生辉，让众人仰目。

林肯就是一面旗帜——美国反对奴隶制的旗帜。美国参议院于1854年5月通过了一项不得人心的法案——《堪萨斯——布拉斯加法案》。这一法案允许在新购买来的路易斯安娜地区重新实行奴隶制，林肯则坚决反对这项法案，并与法案的提出者道格拉斯针锋相对，将其驳得体无完肤，不得不默然认输。随后，他又与千百万人一道，参加了反对奴隶制的新党。1858年6月，他又发表了为《家庭纠纷》的著名演说，把反对奴隶制的斗争推向高潮。林肯也因此成了美国反对奴隶制的英雄。时势造伟人，林肯也因此于1860年当选为美国总统。

戴高乐也是一面旗帜——拯救法兰西的旗帜1940年6月，德军侵占巴黎，刚刚晋升为法国国防部次长的戴高乐即出走英国。6月18日，向法国国内发表广播演说，号召人民继续抗战。“六·一八”讲话改变了法国历史的进程，它使已经亡国的法国人民看到了一颗希望之星在闪烁。人们热血沸腾，奔走相告，此后，戴高乐克服重重困难，以自己的形象鼓舞法国人民的斗志。他还先后组织和领导了法兰西民族委员会，法兰西民族解放委员会，抗击希特勒德国的入侵。戴高乐的形象也深深地印在法国人民的心上，法国解放后，他也就顺理成章地出任临时政府首脑。

3. 柯尼的教训：突发事件危及组织形象

领导人及他所领导的国家或企业会时不时碰到一些意想不到的突发事件。如果对这些发事件不妥善处理的话，则极有可能把领导人的形象、国家形象、企业形象破坏殆尽。作为一个领导人，应具备这种处理突发事件的能力，以维护自身形象，或他所领导的国家形象、企业形象。

因未能妥善处理好突发事件导致形象瓦解的例子是不胜枚举的。座落在大阪市郊的柯尼公司，是一家较大的生产电器的公司。不幸的是公司内部出现了一桩丑闻：公司2名董事挪用公款，并贪污了公司2000万日元。更为恼火的是当地一家报纸又正在对此事进行调查。面对如此一桩突发事件，公司领导未能正确对待，予以妥善处理。先是让报社记者见不到采访对象，继而对报社记者进行威胁。在硬的不行之后又来软的，企图用金钱收买记者。在记者软硬不吃之后，公司领导居然雇佣杀手暗杀了报社记者。事发之后，公司形象彻底崩溃，公司声誉一落千丈。最后，公司全部倒闭，公司领导受到法律制裁。

当突发事件发生后，领导人要注意调查突发事件的起因是什么。若确属本身责任，则应欢迎批评，改正错误；若属新闻界误报误道，则应向他们说明事件真相，向其他媒介寻求正义或诉诸法律等。

4. 新加坡状告美国传媒：国家形象高于一切

在上面我们提到过，一个领导人的形象有着双重性，并且他所代表的那个组织的形象远比其个人形象重要。而领导人的形象受到攻击伤害也是常见的。有趣的是，受到直接攻击、伤害的往往是个人形象，而最终倒霉受损害的却是领导人所领导的那个组织形象。因为攻击者是动作在此，实意在彼。故领导人对对他个人形象的攻击不能掉以轻心，需慎重才行。在这一方面，新加坡的领导人做得很出色。

新加坡政府及其领导人对外国传媒报道其国内政治及干预人个自由的情况，甚为敏感。经常因为维护自身形象和声誉而同外国媒介打官司。

1985年10月17日，《亚洲华尔街日报》针对新加坡工人党秘书长惹耶勒南一事发表评论，被新加坡法庭认定蔑视法庭，给予其罚款处理。

1990年5月8日，李光耀总理要求与英国《泰晤士报》专栏作者伯纳德·勒文当面对质，以答复他在一篇题为《李氏暴政下的新烈士》的文章中对李总理的种种攻击。

1991年5月13日，李光耀起诉马来西亚《星报》诽谤一案庭外和解，《星报》公开道歉并赔偿李光耀马币20万元的名誉损失费。

1994年8月2日，《国际先驱论坛报》发表了一篇由该报专栏作者菲利普·鲍林执笔的文章，题为《所谓的“亚洲价值观”往往是经不起考验的》。此文一出，立即引起一片轩然大波。新加坡政坛之巨头——内阁资政李光耀、总理吴作栋、副总理李显龙联合对此文进行抨击，并以诽谤罪向新加坡高等法院提起诉讼，状告《国际先驱论坛报》。原因在于该文如

下指责：

其一，吴作栋总理委任李光耀担任内阁资政，李显龙为副总理，助长了裙带关系，使新加坡出现“王朝政治”。

其二，李显龙出任副总理并非出于他的才干，而是因为他是李光耀的儿子。

1994年12月，李光耀起诉《国际先驱论坛报》和美国籍讲师林格尔，该报在10月7日刊登了林格尔撰写的一篇名为《笼罩亚洲的烟雾掩盖了一些意义深长的问题》的文章，暗示李光耀是“依仗屈从于他的法院”所作的对他有利的判决来对付反对党人。1995年1月17日，新加坡高法院判决林格尔蔑视法庭罪成立，并处以1万新元的罚款。

新加坡政府及其领导人一而再，再而三地状告外国媒介，是因为他们深知他们形象的二重性。若不予以反击的话，到时受损的不仅仅是他们本人的形象，更是整个国家的形象。国家的形象一旦被破坏，将给新加坡的发展带来无法预料的影响。

二、树立形象：新奇的公关策划

经理要想树立起自己的良好形象，肯定要借助各种公关手段和方法。经理的各种公关手段主要有言词语言公关、态势语言公关和素养公关。这些公关手段又包括数种方法。经理在进行公关时，还应掌握一些公关的基本技巧。只有在了解了有关公关的常规知识之后，经理才能顺利地、成功的树立起自己良好的形象。

1．有声语言：经理公关的第一选择

国外有人说：“眼睛可以容纳一个美丽的世界，而嘴巴则能描绘一个精彩的世界”。法国大作家雨果也说：“语言就是力量。”的确，精妙、高超的语言艺术魅力非凡。世界上欧美等发达国家把“舌头、金钱、电脑”并列为三大法宝，口才被公认为现代领导地人必备素质之一。可以想象，经理上任伊始，一次流满激情的就职演说，将会在民众中留下深刻而良好的印象。而这第一印象又往往成为民众认识自己的起点。经理以晓之以理，动之以情的言辞来布置工作，绝对可以振奋士气，鼓舞人心，使下属朝着某一目标奋勇前进。经理的好口才再加上礼仪礼节，往往可以让对方为之折服而赢来千万财富。经理在社交场合幽默机敏，妙语连珠，语言充满情趣，耐人寻味，可以缩短彼此间的距离，使交谈气氛和谐融洽，从而结识更多的朋友。经理者若能巧妙运用公关语言，对和谐人际关系，影响态度，树立领导形象都将大有裨益。

语言艺术是一门综合艺术，包含着丰富的内涵。一个语言艺术造诣较深的经理需要多方面的素质，如具有较高理论水平，广博的知识扎扎实的语言功底。那么，作为经理，其成功的公关语言的特征是什么呢？怎样讲话才具有艺术性呢？

（1）情感丰富。英国著名的宣传理论家弗雷尔说，如果某一信息中缺乏影响人情感的成份，那么，这种信息只能属于教育活动的范畴。普列汉诺夫在《论艺术》中也说：“语言对于人们，不只是表现他们的思想才有用，一样地为了表现他们的感情那也是有用的。”美国心理学家哈特曼结合竞选演说进行实验研究，比较情感与理智在选举时对选民们行为态度的影响。实验结果表明，情感的号召力比理性的号召力大。1986年，菲律宾科·阿基诺在大选中战胜了马科斯，其中一个重要的因素，就是她的竞选演说充满情感，极富感染力，牢牢抓住了听众们的心：“可怜可怜我们的国家吧！可怜可怜我们前途暗淡的孩子们吧！让我们结束他们的苦难。我呼吁你们，帮助我推翻马科斯政权。……”

情感除了通过语言表达之外，还可以通过语音表达。语调的高低，语速的快慢，语音的轻重，音量的大小，语气的徐疾都能使人感受到情感的冲击，丹纳认为：“人的喜怒哀乐，一切骚扰不宁，起伏不定的情绪，连最微妙的波动，最隐蔽的心情，都能由声音表达出来，而表达的有力，细致，正确，都无与伦比。”据说意大利有一位著名演员，在台上用悲切沉痛的语气朗诵阿拉伯数字时，坐在台下的听众居然听得潸然泪下。经理应注意通过声音的高昂，呼吸的急促，音调的低沉，节奏的缓慢，甚至调到喉音以造就气氛——或慷慨激昂、激情振奋，或是悲痛深沉，压抑窒息等等，充分体现其情感。

（2）言辞激励。经理公关语言的激励性是指在讲话中对下属所产生的一股内在激发进取的动力。在管理心理学中，激励通常是指激发人的工作动机的心理过程。具有激励力量是经理公关语言的魅力所在。2000多年前，马其顿国王亚历山大率领军队出征印度，途中断水，军队将士干渴难忍，于是，国王命令士兵四外找水，但士兵找回来的却只是一杯水，便把它献给国王，这时，国王下令把部队集合起来，端起这仅有的一杯水，充满信心地对全军战士发表演说：“水源已经找到了，我们只要前进，就一定能够找到水！”话音刚落，国王便把那杯水泼在地上。将士们精神顿时为之一振，不顾难忍的干渴，跟着国王继续前进。这一杯水的激励作用如此之大，并不是通过滔

滔不绝的长篇大论来鼓励，而是短短的三、二句话，便使将士们在绝望中看到了希望。

(3)因人而异。领导面对的是下属和民众，而他们又是千差万别的。有风俗习惯、民族心理、宗教信仰等社会性的差异；也有知识水平、年龄结构、职业等个体性的不同。因此，经理应根据不同的对象，使用不同的语言以达到事半功倍的效果。美国总统里根在洛杉矶奥运会开幕式上的致词，仅用了16个英文单词，译成中文是：我宣布，进入现代化时代的第二十三届奥运会，在洛杉矶正式开幕！面对急于要观看奥运会盛况的观众，这一精辟简洁的语言，产生了极好的效果。罗斯福就任总统前，曾在海军部任职。一次，他的一位好友向他打听海军加勒比海一个小岛上建立潜艇基地的情况，罗斯福向四周看了看，低声问："你能保密？""当然能。""那么，"罗斯福微笑地看着他，"我也能"。委婉含蓄的话语，既坚持了自己的原则，又没有使朋友难堪，其积极效果也是很明显的。

2.经理公关语言艺术的主要方法

(1)幽默法。幽默是人整体素质的重要组成部分，是既受之于天又谋自于心的特有秉性，它是生活中不可缺少的调味品，润滑剂，有了它便能冰释误会，稀释责任，和缓气氛，减轻焦躁，缓冲紧张；有了它便能使陌路人相识，孤独者合群，戒备者松懈，对立者化友，心理学家瑟琳说过："如果你能使一个人对你有好感，那么也就可能使你周围的每一个人甚至是全世界的人，都对你有好感。只要你不是到处与人握手，而是以你的友善、机智、幽默去传播你的信息，那么时空距离就会消失"。

被喻为"幸运之星"的美国总统里根上台后，打算选择国会议员戴维·A·斯托克曼担任联邦政府的管理与预算局局长。但是斯托克曼曾多次在公开辩论中抨击里根的经济政策。里根怎样能打破僵局呢？他给斯托克曼打了个电话："戴维，自从你在那几次辩论中抨击我以后，我一直在设法找你算帐，现在这个 办法找到了，我要派你去管理与预算局工作。"一个幽默的电话，不但打破了僵局，而且起到了化干戈为玉帛的功效。

幽默法主要有否定式、岔道式和双关式三种类型。

否定式幽默法是指对两个相互对立的事物，从肯定其中一事物出发，随之加入另一事物的内容而达到否定前一事物为归宿的公关语言方法。

岔道式幽默法。是通过反逻辑的方式造成幽默的经理公关语言方法。一年轻的美国记者，要里根谈谈对联邦政府预算赤字问题的看法，里根回答说："我并不担心，因为你已经长大，能够自己照顾自己了。"诙谐的幽默既避开了锋芒，又不失礼貌和风度。

双关式幽默法是利用一个词的语音或语义同时关联两种不同的意义并进行曲解的经理公关语言方法。二战初期，英国首相丘吉尔在美国游说罗斯福总统抗击德国法西斯。一天，当丘吉尔正赤身裸体、大腹便便地淋浴时，不料罗斯罗总统不宣而入。当时的场面使双方都很尴尬。丘吉尔急中生智地耸耸肩说："瞧，总统先生，我这个大英帝国的首相对你可是没有丝毫的隐瞒啊！"一句双关妙语，使进退两难的罗斯福总统捧腹大笑，既幽默又及时掩饰了自己一丝不挂的窘态，又含蓄地表明他的政治立场和态度也是毫无隐私与开诚布公的。

(2)委婉法。委婉法是运用迂回曲折的语言含蓄地表达本意的方法。说话者有意说些与本意相关或相反的话语，以烘托本来要直说的意思。这是语言交际中的一种"缓冲"方法，尽管这仅仅"只是一种治标剂"(杰弗里·N·利奇语)，但它能使本来也许困难的交往，变得顺利起来，让听者(或观众)在比较舒适的氛围中领悟本意。

林肯一直以具有视觉效果的辞句来说话，当他对每天送到白宫办公桌上那些冗长、复杂的官式报告感到厌倦时，他提出了反对意见，但他不会以那种平谈的辞句来表示反对，而是以一种几乎不可能被人遗忘的图画式字句说出："当我派一个人出去买马时，"他说，"我并不希望这个人告诉我这匹马的尾巴有多少根。我只希望知道它的特点何在。"

委婉法也可以分为三种类型：讳饰式、借用式和曲语式。

讳饰式是用委婉的词语表达不便直说或使人感到难堪的经理公关语言方法。

借用式是借用一事物或它事物的特征来代替对事物实质问题直接回答的经理公关语言方法。

曲语式则是用曲折含蓄的语言和融洽的语气表达自己看法的经理公关语言方法。

语言的含义实际上往往是极其模糊的。加利福尼亚大学查德教授认为："在自然语言中，句子中的词语大部分是模糊集的名称，而不是非模糊集的名称"。美国学者弗朗西斯也认为："程度副词＋形容词"的词组，如"非常快、"极其慢"等，"只有在中心才是十分清晰的，到了边缘就越来越模糊了。经理有时运用不确定的、或不精确的语言进行交际、公关，常常可以收到精确语言难以到达的效果。尤其是在外

交场合,如报纸载:加拿大政府限令苏联驻加拿大商务处贸易代表于10日之内离开加拿大,因为他们进行了与其身份不符的活动。其中“与其身份不符的活动”便是模糊的语言。

不过,模糊语言也需慎用。因为不同民族,对模糊语意义的理解不一样。1972年田中角荣访华。在招待宴会上致谢时,其中有一句话差点给日中两国政府的关系投下了阴影。田中角荣说:“……过去几十年间,日中关系经历了不幸的过程,其间我国给中国国民添了很大麻烦,我对此再次表示深切的反省之意。”周恩来总理:“您对日本给中国造成的损失怎样理解?”田中角荣:“给您添麻烦这句话,包含的内容并不那么简单。我是诚心诚意如实地表达自己赔罪的心情,这是不加修饰的,很自然地发自日本人内心的声音,……我认为,前来赔罪是理所当然的。”田中角荣不得不再次表白的原因,是因为他运用一个模糊词语——“添了很大的麻烦”,而这个模糊词语在中国人听来是日本对其过去的侵略罪行采取了一种极为轻描淡写的态度,因为这一模糊词语在汉语中的语意太轻。

3. 态势语言:不容忽视的公关手段

态势语言是信息发送者要把发送的信息,通过仪表、姿态、神情、动作输送到信息接受者的视觉器官,再通过信息接收者的视觉神经作用于大脑,从而引起积极反应,实现信息发送者的目的。经理的态势语言,是领导活动的信息载体,是经理语言的重要部分。许多信息都可以通过态势语言表达。罗曼·罗兰曾说过:“面部表情是多少世纪培养成功的语言,比嘴里讲的更复杂到千百倍的语言。”心理学家阿尔·伯特梅拉毕安曾发现了这样一个公式:

“信息的总效果=7%的书面语+38%的音调+55%的面部表情”

由此可见,态势语言在信息表达中占有绝对重要的地位。

态势语言有助于形成第一印象。社会心理学中有一个理论叫“晕轮效应”。这一理论认为,人们给予他人的“第一印象”,往往成为他人对其作出判断的心理依据。心理学家雪莱·蔡根曾做过一个十分有趣的实验:他在莫萨立特大学挑选了68个自愿实验者。这些应试者,在口才,外貌和对事物理解力的判断力上,无甚区别,但在风度仪表方面则差距明显。根据事先的安排,这68名应试者分别征求4位素不相识的过路人的意见,希望得到他们的支持。结果,风度翩翩者稳操胜券,仪态平平者则屈居人后。经理,尤其高层的经理,需要经常出入各种场合,更须注意态势,给他人留一个良好的“第一印象”。

经理常用的态势语言主要有以下几种:

(1)手势语。手势语是通过手和手指活动传递信息,是态势语言的重要表达方式。手势变化形态多,表达内容丰富,具有极强的表现力和吸引力。二次大战期间,英国首相丘吉尔在结束电视演讲时,举起握拳的右手,然后伸出食指和中指构成“V”形,以象征英文“胜利”(victory)一词的开头字母,结果引起全国欢呼。因为这手势十分形象地表达了英国人民战胜法西斯的必胜决心和信心。

(2)目光语。目光语是通过眼睛来反映心理,表达情感。意大利伟大的艺术家达·芬奇曾说:“眼睛是心灵的窗户。”赫斯著有《会说话的眼睛》一书。甚至有的心理学家还认为,人的视线活动概括了70%的态势语言表达领域。芬兰的心理学家还作过这样的实验:把表现演员不同情绪的目光照片,裁成只保留眼神部分的细条,然后让人分辨他们所表现的情感,结果正确率很高。这说明:人们都能解读目光语言。

经理要善于运用目光语。如在同下级谈心时,应把亲切、自然的目光缓和地洒向下级,而不应该一遍又一遍闪电般地扫视对方,或者恶狠狠地盯住对方。

(3)身势语。身势语包括坐势语、立势语和卧势语。颇为重要的是坐势语。男性伸开腿而坐,意为“自信”、“豁达”;女性并腿而坐,意为“庄重”、“矜持”。经理要善于从下属的坐姿体会其心理。拿开会来说,坐在前面的人往往对会议抱有期望,而坐在后面或角落的人则对会议较消极。另外,经理要注意“陌生人禁区”。这个禁区以伸直手臂,指尖刚刚触到对方臂膀距离为宜。一旦进入这个禁区,对方便用感到不舒服或不安全,甚至试图马上离开。

(4)面部语。面部语是指通过面部肌肉姿态的变化来表达思想感情。面部可以把高兴、悲哀、痛苦、畏惧、愤怒、失望、忧虑、烦恼、报复、疑惑等迅速、敏捷、充分地反映出来。面部表情是人心理活动,情绪变化的寒暑表。经理一方面要准确、贴切地运用自己的面部表情,表达自己的意图;另一方面要善于“察颜观色”,通过下属的面部语言,来把握其心理、情绪。

(5)服饰语。服饰具有信息传播功能,它能显示人的职业、爱好、社会地位、性情气质、文化修养、信仰观念、生活习惯及风俗等。服饰就等于一幅活广告。服饰语言有诸多构成因素。其中,“色彩”居第一位。因为色彩具有主动吸引人的感染力,能先于其他而影响人的情感。服装语必须符合目前国际上公认

的 TPO 衣着原则。“T”(Time)指时间;“P”(Place)代表地方、场所、位置、职位;“O”(Object)代表目的、目标、对象。1987 年底,美、苏两国首脑在华盛顿签署中程导弹条约时,两位第一夫人(南希和赖莎)的服装便是一次无声的“自我介绍”。两人不约而同地穿上了灰色的套装。而赖莎为改变苏联妇女的“货车司机”形象,再外加一件红色恤衫以突出上下身比例,令人耳目一新。而南希的套装双肩垫得太浮,收腰过于夸张,在这种庄重的外交场合似乎不太协调,新闻媒介认为赖莎胜于南希。

4. 提高素质:最重要的公关手段

经理想树立起良好的形象,除了要注意“硬件”之外,还得重视自身的“软件”建设,这个“软件”便是素养。有着良好素养的领导,在下属和民众中绝对会有好形象。一个没有毅力,没有自信,没有恒心,不会尊重他人,没有进取精神的经理不可能在下属和民众中树立起其形象。所以说,素养对于经理来说是极其重要的。

经理应具备的素养很多,涉及方方面面。这里只能择其部分述之。

(1)进取精神。经理必须具备进取精神。进取精神是一面旗帜。有旗帜在前面引导,下属和民众便会跟着旗帜奋勇前进。若没有旗帜引导的话,很有可能出现群龙无首的现象。下属和民众便会松懈、懒散。永不歇息的进取精神,对每一个经理都是很重要的。

美国西方石油公司最大的股东,该东司的总裁大卫·霍华德·默多克只接受过相当于高中程度的文化教育。对于他来说,机遇、资本、学历都不是决定因素。他概括自己成功的秘决就是两个字:“进取”。与默多克合伙经营地产的一位朋友说:“大卫最大的财富,是他本人顽强的进取精神。”默多克本人也说:“我是一只褐老鼠,我可能是一个不可以教育的家伙,但我能够吃苦耐劳,不怕牺牲。如果 我的一条腿陷在夹子中,那么,为了脱身,我会把那只陷在夹子中的腿弄断,而在所不惜。”要求生存,就得进取,默多克也就是靠着这种不停息的进取精神,取得事业的成功。

无独有偶,座落在美国西雅图的美国波音公司在创业初期因它勇于创造,工艺可靠精良而名声大振,公司规模不断扩大。不幸的是,公司领导人被初期的胜利冲昏了头脑,渐渐变得安于现状,不求进取了。西雅图人称波音公司为“懒汉公司”。西雅图人在通过城外的公路标牌上写着:“请最后一个离开西雅图的人关灯”。悲哀之情,溢于言表。直到公司后来大刀阔斧进行改革,公司重新进取,才使波音公司恢复元气。

经理,要想在事业上成功,那么首要条件便是:勤奋、进取,懒惰不仅会一事无成,还会失去自己拥用的一切。

(2)自信。“我们唯一恐惧的就是‘恐惧’本身”(美国总统罗斯福语录)。有自信才能奋勇而进,奋勇而进才能力挽狂澜,反败为胜,或在原有的基础上取得更大的成就。源于自信的勇气,与目中无人的狂妄是迥然不同,经理充满自信,会在无形中感染下属,他们也会变得信心十中。

被誉为“推销之神”的日本明治保险公司理事原一平说:“只要自己坚信是正当的,就勿在事前顾虑过多,要紧的是要有先冲过去再说的这么一股勇气,万一失败,也不至于严重到对方会要你的命。”

(3)毅力。毅力就是意志的坚韧性及其所产生的百折不挠的力量,它不顾任何失败挫折,不怕任何艰难险阻,始终不渝,不达目的,誓不罢休。美国总统柯立芝曾经写道:“世界上没有一样东西可以取代毅力。才干也不可以——怀才不遇者比比皆是,一事无成的天才也到处可见;教育也不可以,世界上充斥着学而无用、学非所用的人;只有毅力和决心,才能无往而不胜。”

伟大的古希腊演说家德模生小时候因为口吃和害臊羞怯而失去了父亲留给他的一块土地。因为根据当时的希腊法律规定,他必须在声明拥有土地权之前,先在一场公开辩论中获胜。而他的口吃和羞怯使他惨遭失败。从此,他发愤努力,每天口含石头练习演讲,终于成为一代演讲大师。

(4)尊重他人。自尊之心,人皆有之。心理学家认为:自尊心理是一种由自我所引起的自爱、自我尊重,并期望受到他人或社会尊重的情感。通常规律是:尊之则悦,贬之则悲。当人的自尊心得到满足时,便会产生一种成功的情绪体验。表现欢愉、乐观和兴奋激动的心情,对领导也会产生好感,乐于接近,在工作中也会努力积极。一旦不被尊重,便会产生失落感、不满和愤怒情绪。进而疏远领导,工作起来没精打彩。故经理应学会尊重他人。

1960 年法国总统戴高乐访问美国。在一次尼克松副总统为其举行的宴会上,尼克松夫人费了很大的劲布置了一个美观的鲜花展览——在一张马蹄形桌子中央,鲜艳夺目的热带花朵衬托着一个喷泉。戴高乐一眼就看出女主人为欢迎他而付出的匠心,由衷赞道:“一个女主人为举行一次正式的宴会要花多

少时间来计划与布置啊！”尼克松夫人对戴高乐总统对她的尊重感到非常满意和高兴。事后说：“大多数来访的大人物要么不加注意，要么不屑为此向女主人道谢，而他总是想到和讲到别人。”

5. 异彩纷呈的公关技巧

经理想树立起形象，可以通过各种手段、各种方式。经理的公关手段主要包括借助新闻媒介，组织自办刊物，实际行动和国际公关。

（1）借助新闻媒介。国际公共关系史告诉我们，世界第一个公共关系咨询公司是由曾任美国《纽约时报》的记者艾维·李在 1903 年建立的。这件事实说明公共关系一开始便与新闻媒介结下了不解之缘。

传播学认为，大众传播到达和影响公众的途径是分两步走的：首先是传播内容被“意见领袖”接纳，然后再通过“意见领袖”传播出去。这里的“意见领袖”是指专家学者、社会名流、新闻记者等有影响力的重要人物。其中新闻记者的作用尤为重要。因为任何专家学者、社会名流，的意见最终都必须由新闻记者通过新闻媒介传播出去，故领导人要善于利用新闻媒介。新闻媒介可以迅速地、真实地 、大范围地在公众中树立、传播良好形象。

1988 年春，布什同杜卡斯基一起竞选总统。一开始，布什情况很不妙，经常被人批评为“懦弱无用的大学预科生”、“一个容易任人摆布的家伙”。杜卡斯基攻击布什是里根的影子，没有独立的政治见解和主张。那时的布什也确实灰溜溜的，形象不佳，可在竞选开始之后，布什请他的老朋友根贝克来主持竞选活动，从这以后，布什的形象开始转变了，逐渐变成了一个充满关怀、有领袖气质的人物。“新布什”是由白宫对外联络主任根贝克和迪弗等人负责推出的，他们采用的公共关系策略便是有效地运用新闻媒介，他们认为“如无新闻界的合作，他们不可能度过那么多难关”，“如不透过新闻媒介的过滤，让正确的故事流出去，这个政府根本无法治理”。前白宫副发言人詹卡说：“以前基辛格时代的策略是，一点一滴地提供新闻去喂记者老爷们，但里根代改变了作法（布什用的是老白宫顾问班子）。他们每天都需要新闻，你如果给他们一些消息，他们就会心满意足地走开。每天都给他们提供很周全的新闻，有背景说明资料，又有事实、统计；还安排记者找人访问，记者每天都有事干，有成就感，他们就不会乱找茬。如果他们没有新闻，一定会想东想西，东挖西挖，想要从事调查访问，那就不妙了。因此我们必须尽量满足他从前的需要，这样我们才能策划新闻、控制新闻流向，决定公共论题。我们的策略是用泛滥的消息来淹没记者，用淹没来操纵”。

经理若想很好地利用新闻媒介，应从以下几个方面入手：

①公开事实，真诚对待新闻媒介。新闻界人士出于职业的需要，对组织中发生的事情怀有很强烈的好奇心。经理应真诚对待，不能有丝毫的隐瞒。唯有如此，才能得到新闻界人士的理解和信任。

②与媒介、记者、编辑保持经常的接触，提供多方面的服务。与新闻界联系，切忌“临时抱佛脚”，而要注重在平时让新闻记者对组织的情况和发展心中有数。

③尊重新闻人士以及他们的工作。那些在与新闻界的交往中，自以为是，不尊重新闻人士的经理，必然会引起新闻媒介的强烈反感。经理无权要求新闻媒介取消或编发某条新闻。

因为这对任何一个新闻媒介来说，这都是一种严重的侮辱。

④经理要仔细研究各种新闻媒介的特点，了解新闻报道的方针、原则，了解新闻制作的有关技术。建立信息储存系统，储备各种资料，让记者和编辑了解资料内容，随要随取。举行新闻发布会。新闻发布会的特点是发布信息的形式正规 、隆重且规格较高，记者们能有机会发问，有时还能在会议中现场参观，以便准确地把握该信息。

（2）自办刊物。经理如果单靠新闻媒介与公众沟通，往往容易在时机、版面以及内容上处于被动地位，而组织自办刊物由经理亲自控制，则可以根据需要专门针对某一类特定公众进行经常的、有计划的、有步骤的宣传活动。自办刊物主要是指办杂志、报纸、通讯、墙报等

美国胜家公司的领导人说：“我们认为，员工刊物是我们正常传播工作的第一线。”胜家公司有一种发行全公司的季刊和 28 种国内及海外工厂报纸——多半是小型报纸。该公司的刊物主要容有：金融、竞争、经济、社区服务、教育与福利。胜家公司认为，公司员工刊物成功的因素有：①管理当局的支持。②明确的目标。③要用有才气的编辑人员。④详细的工作计划。为达到刊物的效力，公司要求：①以清晰文字说明目标，定期修改以适应现状。②赋予编辑以相当的地位，可以定期会晤到高级管理人员，了解公司政策，并分工明确。③调查员工兴趣，刊出能吸引读者的题材。④增加编辑内容，刊出专论，以讨论利润为主，以充满情感的方式来报道副业成就。

经理在自办刊物时,应考虑到以下问题:读者、发行数量、出版频率、刊物宗旨、刊头、印刷工艺、形式或版式、免费发行还是收取工本费、刊物是否刊登广告、发行渠道、成本预算等。

(3)以行动树立形象。在计算机行业中,IBM 是绝少第一个把先进的科技产品推上市,但它往往后来居上,奥妙何在?

国际商用机器公司(IBM)总裁托马斯·丁·沃森说:"'优良服务',在国际商用机器公司,已经成为一种自动反射式习惯。我们曾经登出一份广告。上面只简简单单用粗体字印着:'国际商用机器公司就意味着服务。'我想这是公司最好的一份广告。因为它十分清楚的表明:公司是要在为用户提供最佳服务方面独步全球;国际商机公司的合同,所提供的不是机器,而是机器服务,也就是设备本身以及由本公司职工所继续提供的建议和咨询。"由此可见,该公司是通过实际行动来树立本公司良好形象的。他们实际也是这样的 。有一次,佐治亚州亚特兰大市一家公司使用的 IBM 计算机出了毛病,几个小时之内公司就派了 8 名专家去处理问题。其中 4 位来自欧洲,一位来自加拿大,一位来自拉丁美洲。

通过实际行动来公关,虽然在影响面上不是很广,但它的影响力却是旷日持久的。经理应该对这种方式加以重视。

(4)公关广告。经理公关广告是一种设法增进公众对组织的总体性了解,提高组织的知名度和荣誉度,从而使组织的活动得到公众信任与合作的广告。

密特朗能在竞选中获选,当选为法国总统,同塞格拉为他做的那次成功的宣传广告有着密不可分的关系。塞格拉在他的著作《明天,他将是一位大明星》中论及到此事。塞格拉首先为密特朗设计了一个"密特朗的一代"的公关广告:"洛拉的手伸向未来,天真无邪的蓝眼睛盯着从伯伯(密特朗的昵称)四面八方射出的希望之光。"这一宣传广告起到了很好的作用,但仅维持了两个月。当密特朗正式出面表态参加竞选时,这一公关宣传广告的神奇作用已经发挥完了。塞格拉又开始为密特朗设计另一公关广告。经过了无数个不眠之夜后,塞格拉提出用"统一的法兰西"作为广告宣传的主题。为了使广告宣传画更引人注目,他们采用了 3 种广告牌:一个广告牌蓝色,另一个为白色,第三个为红色 。这些公关广告对密特朗的竞选起到了很好的作用。

经理想要很好地利用公关广告,先应对公关广告的设计要求有所了解。公关广告首先要求真实、客观。人们喜欢和相信那些诚实说出自己缺点的人。经理公关广告也应这样,避免自我吹嘘和哗众取宠 。第二,公关广告主题要明确,突出,不可含糊其辞。如麦克唐纳快餐连锁店的广告口号十分响亮:"品质上乘、服务周到、地方清洁"。第三,构思要新颖、独特。经理要使自己的公关广告不致于淹没于现代广告战的汪洋大海中,就必须标新立异,独辟蹊径。第四,标题醒目、鲜明。标题在广告中非常重要,它既能提示广告作品的主题,又能概括广告的内容,还能起到吸引公众兴趣,美化广告版面的作用。第五,语言要简练、易记。公关广告语言只有简明扼要、生动新颖、通俗上口,才易为公众记。第六,妙用插图、色彩。据调查,广告中有插图,那么阅读插图和说明的人是阅读正文的人两倍。广告的色彩可以开拓文字的意义,吸引读者的注意力,引导视线的移动方向与创造愉快的气氛,从而扩大读者对广告信息的感知度。第七,在发布时要注意选择适当媒介,适当时机。同时还要加强效果检测,与其他传播方式配合使用。

三、公关只是手段——树立形象的真谛

形象需通过公关手段建立,但公关手段并非形象的决定因素,公关手段可以建立良好的形象。也可以建立虚伪的形象。经理在依靠公关手段树立形象时,不能全依赖公关手段。要注重真才实干,少耍噱头。民众在认识经理的形象时,也要善透于过公关手段看本质。

1. 日本"经济动物"的由来

日本经济界的众多领导人都很注重树立自己的形象,他们就地取材,利用自己雄厚的资金,再通过新闻媒介的大肆宣扬,通过制造一个又一个轰动效应来达到目的 。

"泡沫经济"一度使日本人成了世界的暴发户。他们企图以金钱占有世界上所有著名的事物,从出国抢购名牌货,个人或机构搜购世界名画,到公司接管外国企业或建筑,甚至有人夸下海口,要买下整个"美利坚合众国"。尤其是当 1989 年索尼公司以 6440 亿日元买下好莱坞的哥伦比亚电影公司,1991 年"三菱地所"以 2000 亿日元买下纽约最著名的洛克菲勒中心,确实是震撼了美国,也轰动了世界。日本经济界的领导人形象也辉煌起来。因为日本不单买下了美国的"灵魂",还买下了美国的"心脏",意义并不亚于把整个美国买下来。日本人私下都说,纽约市中心曼哈顿的摩天大楼,如果规定业主在某一天必须升起各自的国旗,结果会发现,十之八九屋顶飘

扬的不是星条旗,而是过江龙的“太阳旗”。这时的日本经济界的领导人从表面上看上去都是无往不胜,意气风发,气宇轩昂。

实际上,若透过这些树立形象的公关手段,我们便能看到日本经济界领导人的另一种真实形象——只会买,不会经营的经济动物形象。

当初日本人以为美国已近破产,在廉价拍卖其不动产,因此都喜洋洋地以为捡了便宜货,如今却发现,日本当年只顾一窝蜂地抢购,未周详考虑如何利用,以为土地不断增值的神话在大洋彼岸的美国也会灵验,结果却像二次大战时皇军被困在亚洲大陆一样难以自拔,在美国购得的不动产,既不会长高变大,也不会为企业赚钱,结果是赔了夫人又折兵。

美国一家著名会计公司最近发表调查统计,日本过去 10 年在美国不动产方面投入总额为 773 亿美元,巅峰期 1988 年为一年 165 亿美元,如今已减到区区 7 亿美元。与此同时,资金撤出美国的现象则加剧,到 1993 年为止已脱手的不动产有 176 亿美元,估计日本企业还有 2/3 的在美不动产急着要脱手,由于是亏本脱手,日本这次进军美国市场到底要损失多少有待进一步计算。索尼集团 1989 年野心勃勃投下 34 亿美元买下好莱坞的哥伦比亚公司和三星电影公司,至今没有拍过一部“好片”,到 1994 年 9 月底止却已经亏损了 31.6 亿美元。

至此,日本经济界领导人雄才大略、目光远大的形象才露出真面目,那就是爱沾小便宜,虑事不周,易冲动。

2. 沙漠之狐——隆美尔

埃尔温·隆美尔将军是纳粹德国的陆军元帅,由于纳粹德国在第二次世界大战中的法西斯罪行给全世界带来严重的灾难。因此在战后,许多德国将领和希特勒一样,都留下了昭著的臭名。按理说,隆美尔也难逃此劫。他对希特勒忠心耿耿,赤胆忠心,对希特勒初期的战争胜利起了不可低估的作用。然而不论是东方还是西方的史学家们,都没有诋毁隆美尔,这又是为什么呢?

事实上,隆美尔之所以能在如此奇特的环境中给敌我双方都留下如此美好的形象,并非是他运用什么公关手段的结果,而是他人品的缘由。

1943 年,隆美尔的儿子表示想加入纳粹党卫军,隆美尔极力反对,他生气地说:“党卫军虽然有新式的武器和漂亮的军装,但他们一直集体干着肮脏的集体屠杀平民的勾当!这是明目张胆地断送德国的前途。”

也是在 1943 年,隆美尔开始反思当时的战争动因和焦虑战争的前途,他在一次散步时对幕僚说,眼前的战争“简直是一种邪恶罪孽!”

1944 年 6 月 28 日,希特勒召开会议,开会之前,隆美尔对西线司令伦斯德说:“阁下,你我都认为已经到停止屠杀的时候了,待见到元首时,我要直接了当地提出来,我之所以这样做,是为了对人民负责,因为全世界都起来反对我们了。”会议开始后,隆美尔第一个站起来,“我的元首,我想代表德国人民向你阐述西线的严重局势,首先我想谈谈政治局势……。”希特勒打断他的话:“元帅,请谈军事形势。”隆美尔却坚持说:“历史要求我们先谈政治处境。”希特勒勃然大怒:“不行,只谈军事,别的什么也不许谈!”岂料隆美尔在这个魔鬼前表现出非凡的勇气,他大声说:“元首,我必须坦率地承认,不提到德国的前途我是不离开这里的!”希特勒尖叫道:“陆军元帅,请马上离开会议室!”

3 个月后,1944 年 10 月 14 日,隆美尔被纳粹秘密法庭指控为谋杀元首的同谋犯,希特勒令隆美尔自杀,隆美尔心中充满了悲愤和绝望,但他勇敢地接受了现实,他从希特勒第一副手鲁道夫手中接过剧毒药剂,告别爱妻和儿子,15 分钟后,他坐在一辆汽车上辞世。

由此可见,隆美尔具有双重性格,一方面他十分忠诚于希特勒,为第三帝国不惜出生入死,犯下严重罪行;另一方面,他又有正直的一面,为了德国人民的利益他敢于冒犯至高无上的“魔鬼”希特勒,无视希特勒的严厉呵斥,在全体纳粹高级将领面前慷慨直言断送了性命。同时又正是他这正直的一面,不仅使他赢得了德国将士的尊敬,而且为他的战争对手——无论是英国陆军元帅蒙哥马利,还是美国的巴顿将军和艾森豪威尔将军所折服。他的良好形象也是因此而被保留下来的。成为唯一不被后来的历史学家谴责的纳粹高级将领。

3. 被弹劾的总统——科洛尔

任何一个领导人都需要通过公关手段建立自己的良好形象,但是经理需要切记,他通过公关手段树立的这个形象必须是表里如一的真实形象,而不能是虚假形象。虚假形象也许能够维持一时,但最终会露出狐狸尾巴。

我们也不否认,有时候虚假形象的被创制并非经理的本意,而是新闻媒介的阴差阳错,像麦克阿瑟率部在菲律宾莱特登陆时,原想乘直升飞机直接下降到海滩,谁知驾驶员没掌握好潮汐,将他放置在没

膝的海水中,麦克阿瑟只好尴尬趟水而行,而到了美国报纸的照片说明上,却成了美国人当时所需要的,好莱坞电影中常常出现的气魄,五星将军麦克阿瑟冒着呼啸的子弹,趟着没膝的海水,率部登陆了。

大部分情况下是领导人有意通过公关手段树立起一个虚假形象,将自己不能暴露于民众面前的真实形象隐藏起来,欺骗民众,愚弄民众。当然,最终的结局依然是民众是胜利者。巴西共和国历史上第一位直接选举上去的总统,也是第一位被国民弹劾的总统——科洛尔便是明证。

科洛尔是在阅读了帮助尼克松登上总统宝座的乔·麦金尼斯所著的《推销总统·1968年》一书后,依葫芦画瓢而竞选成功的。

他首先利用电视,倡导反腐败,并宣布,如担任总统,将以廉政肃贪为己任。他以富有感染力的声音慷慨陈辞:"谁当小偷,谁就得坐牢"。这一举动在巴西国会上下引起强烈的共鸣。科洛尔就职时宣誓:实施廉政,反对腐败。电视机镜头摇到他的家——巴西利亚的一幢简朴的牧场房子,他坐在旧沙发上说:"我的全部财产只有一张价值1.6万美元的股票,一座价值50万美元的小公寓和海滨别墅。担任总统后,我将不再接受家族报业公司的红利,只使用每月3万美元的总统月薪。"如此廉洁的总统,巴西人民能不拥护、爱戴!

但巴西人民做梦都没有想到的是,他们看到的只是一个假象而已。就在科洛尔接受电视记者采访的那幢牧场旧房子背后,有他竞选总统时的靠山——巴西声名显赫的亿万富翁法里亚斯为他建造的一座古巴比伦式花园。园中有8个人造瀑布,一个1000平方英尺的恒温游泳池,一个蓄养日本鲤鱼的人工湖拥抱着豪华小洋楼。同时,科洛尔在巴黎也拥有一套价值170万美元的豪华公寓。在巴西的几个城市海滨,他也有同样豪华的别墅。

以科洛尔一月3万美元的月薪,能够应付这样庞大的开支吗?而科洛尔夫人一经成为第一夫人,每月的服饰费用就达2万美元。她曾经是个贫寒家庭的姑娘,却落入欧洲那令人不能自拔眼花缭乱的生活中,带着两个儿子常年住在欧洲。1991年陪丈夫出访罗马时,她率领8辆豪华轿车组成的车队去妇女用品商店采购服饰,一次就花掉15000美元。她这时还说:比起英国黛安娜王妃,美国前总统里根夫人南希,我还是个"灰姑娘"。

在反对党和社会舆论的压力下,巴西司法界揭开科洛尔的真面目,打破了他在民众中已树立起来的假象,把他和法里亚斯"洗劫巴西"的行径公之于众。民众无比愤怒,因为科洛尔掌权这两年,正是巴西在经济衰退中苦苦挣扎之时,民众气愤不过,一齐将他送上法庭。

作为一个领导人,在运用公关手段建立自己形象时,一定要树立起自己真实的形象,切不可以假象来欺骗民众,要不然,最后毁掉的是自己。

4. 林肯诚实吗

林肯是美国历史上一位很著名的总统。他在南北战争时期的丰功伟绩,他为废除奴隶制所作的种种坚韧不拔的努力,他的诚实经过各种媒介的报道与渲染早已在众人心目中留下了良好的印象。然而,这里面会不会有不真实的呢?生活中的林肯的形象也跟报道的一样吗?

其实这里面多少有些问题。林肯是如何当上总统的?专家研究指出:他可能是在美国历史上舞弊行为最多的一次政党代表大会上获得共和党总统候选人提名的。

1860年共和党代表大会在芝加哥召开时,林肯"派出手下人去进行所有的舞弊活动"。为了击败共和党代表人们所拥护的威廉·苏厄德,林肯的竞选助手们想出了很多歪点子。大会召开时,他们想方设法阻止支持苏厄德的人进入会议大厅;当苏厄德明显领先时,这些人私下活动,许诺说林肯当选后,将给那些转换阵营支持他的人在政府里安排职位。

在日常生活中,林肯也善于玩弄一些手段来制造善意的假象以消化难题。林肯确以宽厚著称,他夫人却待人苛刻。还是在林肯当律师时,当地志愿消防队为购置一辆新消防车而四处募捐,他们也找到了林肯,这样的善举林肯是不会推辞的,但他知道妻子这一关不好过,想了一会,他对前来募捐的人讲了一个他的计划,"伙计们,每逢我回家吃晚饭的时候,我太太的心情都是不错的。这时我会与她碰杯,并且说:'亲爱的,外面有人在散发材料,号召人们捐款买一辆消防车。这个委员会的人今天下午到我那里去,我说我得和太太商量一下,你觉得捐50美元怎么样,她一定会大叫起来:'你怎么总不开窍?你老是这么大方,慷慨得过了头。50美元!休想!我们没那么多钱。25美元就不少了,"林肯嗤嗤笑着说:"她不知道我是在用计谋;不过她知道也会原谅我。你们明天来吧,到我这儿取25美元。"

这像那个举世公认的诚实的林肯吗?

第六章　经理 CI 设计

一、揭开 CI 系统的面纱

1. 致胜利器——CI 系统

随着国外企业识别系统(CI 系统)的兴起及导入,企业形象设计已成为我国企业管理中的新兴领域,正逐步形成应用性很强、使用范围甚广、形式各样的一套可操作的方法与技巧。它是企业塑造形象,获得竞争优势的有效工具,是社会公众识别企业和企业向外展示风貌的一座桥梁。CI,是英文企业形象识别(Corporate Indentity)的简称,台湾 CI 设计权威林磐耸把其定义为:“将企业经营理念与精神文化,运用统一的整体传达系统(特别是视觉传达设计),传达给企业周边的关系或者团体(包括企业内部与社会大众),并使其对企业产生一致的认同感与价值观”。

企业识别系统简称 CIS(又称为 CI 系统),它是英文 Corporate IdentitySystem 的简写形式。它是现代企业通过企业形式的设计和宣传,树立企业形象,增强企业公众(包括企业员工)归属意识的完整体系。

(1)塑造 IBM,CI 初显锋芒。50 年代初,美国 IBM 公司总经理小汤姆斯·华生采取公司名称=商标名称,首次推出一整套企业识别系统。这一措施使 IBM 公司获得了极大成功。当时 IBM 公司的总裁是小汤姆斯·华生,小汤姆斯·华生认为 IBM 公司有必要在世界电子计算机行业中树立起一个巨人形象,这一形象要涵盖公司的创造精神和开拓精神,从而有利于市场竞争,跻身世界性大企业之列。设计师把公司的全称“INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES”浓缩成“IBM”三字,选用蓝色为公司的标准色,以此象征高科技的精密和实力,创造出富有美感的造型,通过 CI 设计塑造了 IBM 公司企业形象,并使之成为美国公众信任的“蓝巨人”,在美国计算机行业长期居于首屈一指的霸主地位。但 CI 系统到 60 年代初才在美国真正兴起,近二三十年来,随着人们对企业形象的日益重视,营销观念发生了很大变化。即营销不再是简单地针对产品,而提升到行销自己的形象。正是这种新的观念导致了 CI 系统的广泛应用。在现代“白热化”的商战中,企业的辉煌,常伴随着 CI 的辉煌。

(2)“雪中送炭”与“锦上添花”。在国外,CI 系统使许多面临困境的企业起死回生。意大利最大的国营电力公司 Edison 先前与代表化学、人造纤维的权威公司 Montenctini 合并为 Montedi—Son 之后,聚集了近百家各类企业,实力和规模足可以称为世界级企业集团。然而,由于目标、行为诸方面的不一致带来的混乱,又使它陷入严重的危机。经过聘请专家实施 CI 系统数年之后,情况有了明显的好转。日本著名跨国企业 KENWOOD 音响的前身,曾是一家濒临倒闭的企业,也同样得益于 CI 系统才免除了灭顶之灾。

如果说 CI 系统对于面临困境的企业是“雪中送炭”的话,那么,对于业绩优秀的企业则是“锦上添花”。众所周知的麦当劳、可口可乐、富士胶卷等世界著名企业都曾得益于 CI 系统的实施。

近年来,在我国,CI 系统已逐步引起企业界和学术界的关注。一批饮料业、电器业及服务行业率先实践 CI 系统。虽然是初期的、不成熟的,但已给企业明显地注入了新的活力,同时初步取得了良好的经济效益。然而就整体而言,CI 系统仍是一个陌生的概念。因此有必要对 CI 系统的内涵作一介绍。

(3)企业标志——CI 系统的先导。CI 系统在企业形式的众多认识属性中,选择了最为典型的特征,包括:企业标志、标准字体、企业色彩、企业口号等。这些典型特征通过办公系统、产品系统、包装系统、服饰系统和广告系统等媒体反复地宣传,给人们造成感觉冲击,使企业形象易于被人们记忆。

(4)CI 系统的一般特性。创造与企业竞争对手之间的差异性,这是取得 CI 成功的关键。在当今竞争激烈,对手如林的环境中,企业如果不能因势利导,标新立异,就可能被淘汰。纵观 CI 的历史,大凡成功者,都敢于开拓创新。因而,企业应设计出一个独特、鲜明的企业标志,给人以视觉上的先入感。

标志的空间视觉识别,据国际检测标准,已缩小

到了毫米仍要有辨认性。日本三菱公司的企业标志，德国奔驰汽车的星形标志都设计得非常成功，明快、简洁、远视效果极好。

CI系统还强调企业形式的同一性。实施CI系统的企业，其企业标志与商标应是同一的，且有如下原则：

①如果企业标志是文字标志，则CI要求企业标志＝企业名称（简洁的）＝商标名；

②如果企业标志是图形或图文标志，企业标志的图案应与商标图案一致。

以上原则是基于这样的经营策略：产品的力量是来自企业的力量，一个优秀的企业，它的所有产品都是可以信赖的。

目前，世界上一些著名的商品都遵循了上面提到的原则。如，德国的奔驰汽车公司生产的汽车是奔驰牌，日本索尼电器公司生产的彩色电视机是索尼牌，同样可口可乐牌饮料是由可口可乐公司生产的。这绝不是偶然的巧合，而是为了识别企业的精心安排。

CI的基础系统在较长时间内应保持一定的相对稳定性。以企业标志为例，“可口可乐”的商标一百年来外形基本上没有什么变化，只是在原设计的文字商标下增加一条波纹线。因为，变更频繁不能给人以深刻印象。

在剧烈的商品市场竞争中，我们可以体察到，一种产品由名不见经传的企业生产，销路往往不畅，一旦产品冠以著名企业的商标，立即会身价百倍，供不应求。事实上，消费者购买甲商品而不买乙商品，在某种情况下主要取决于某个企业、某个品牌的综合印象，这种印象综合了企业历史、规模、产品品种、功能、质量、技术水平、价格以及售后服务诸方面的内容，如果企业或产品品牌得到社会公众的广泛信任和赞许，该企业标志就会具有某种精神功能，给予消费者以某种荣誉、某种感情、某种性格上的满足。人们惯于从一辆轿车的品牌来判断车主人的社会经济地位。服装的商标也是如此，对于许多年轻人来说，著名企业的商标具有很强的感召力。

（5）CI系统赋予企业标志精神感召力。CI系统是企业有计划地运用各种媒体，宣传企业标志为企业形式核心的完整体系。其目的是为了提高企业和产品的知名度和美誉度。因此，CI系统的实施，可以促使企业标志的识别功能向具有象征意义的精神功能转化。

从企业的生产经营活动方面来看，CI系统就是企业将经营思想、企业文化、企业精神，运用整体传达系统，尤其是透过视觉传达设计，传给企业公众（包括企业内部员工），使其对企业产生统一的认同感和价值观。CI系统从设计的观点来看，就是将现代化设计观念与企业经营管理理论结合起来，以塑造企业的个性，突出企业精神，使消费者产生深刻的印象和认同，以达到企业的经营目标。

2．环环相扣——CI系统的组成

CI系统由三部分组成，有理念识别系统（Mind Identity System——简称MIS）、行为识别系统（Behavior Identity System——简称BIS）及视觉识别系统（Visual Identity System——简称VIS），三者相辅相成，缺一不可，是CI系统的三个层层展开环环紧扣的基本组成部分。

（1）MIS——理念识别系统，企业之“心”。MIS是指理念识别系统，它是CIS战略运作的原动力和实施的基础，也是属于企业的最高决策层次。完整的企业识别系统的建立，有赖于企业经营理念的确立。理念识别包括经营观念、企业文化、精神标语、方针策略等。

例如国际商用机器公司，即IBM公司确定“以人为核心，并向用户提供最优服务”为企业精神，从而把该公司贯穿于生产经营全过程的基本风貌、传统习惯、经营伦理学的基本特色以及获得成功的基本经验画龙点睛般地概括出来。

（2）BIS——行为识别系统，企业之“手”。BIS是指行为识别系统。理念识别系统是它的基础和原动力，它规划着企业内部的管理、教育以及企业所从事的的一切活动。对内的活动包括：员工教育（这里又包括服务态度、服务技巧、礼貌用语和工作态度等）、工作环境等项目。对外活动包括：市场调查、产品销售、公共关系、广告宣传、促销活动等。各企业积极参与社会事件和公益文化活动，也属于行为识别的范畴，其目的主要在于赢得社会公众的认同。

一切BIS活动，应该是从人出发，再回到人本位，使活动充满人情味，有关心人的亲和感。这对包括公关、促销等在内的活动，是非常重要的。同时，应当让企业的宗旨、企业精神及形象设计渗入到生活领域中去，因为生活领域比销售领域更宽广，更有潜在影响力。CI渗入到生活领域应当不是强制性的，而是让人们在不知不觉中接受的，默默地体味到企业的关怀，树立起良好的企业形象。例如福特汽车的关怀是这样向世人传达的：在汽车的斑马线上，一位白发苍苍的老人正准备过马路，但车水马龙，谁也不

肯停下一会儿，这时画外音："人人都有老时"。这是一则成功的广告，虽未直接推销自己的产品，却给人留下了深深的思考，并留下了关心他人的福特汽车的企业形象。

而在行为识别系统中对内部员工进行的教育训练等活动一定要通过媒体传达出去，才能起到双重效果。例如，某商场为适应商品市场的竞争，在本商场员工中，推出了如下举措：①店史及未来发展规划教育；②商店仪容、仪表和道德规范教育；③销售技术（迎接顾客，提示、介绍商品，包装、捆扎商品，商品结帐，欢送顾客）教育；④收付款方法；⑤商品知识；⑥商品管理，商品分类，商品补充，商品整理，盘点等；⑦商品陈列；⑧采购业务；⑨票据的使用和填写等的"岗前教育计划"，然后通过广播报刊的宣传为企业树立了良好的服务质量形象。

（3）VIS——视觉识别系统，企业之"脸"。VIS是指视觉识别系统，它是理念识别的具体化和视觉化。它是通过组织化、系统化的视觉表达形式来传递企业的经营信息。视觉识别的内容较多，涉及面广，效果也最直接。它的基本要素有企业名称、品牌标志、标准字和标准色等，并把它应用于产品、包装、办公用品、交通工具等处。

所有这些视觉因素，直接影响人们的视觉角度，以及人们对企业形象的评价。

二、CI 的功能

1. 企业形象的两大基础

塑造企业形象的目的，是为了增强企业的竞争能力。我们将进一步讨论企业形象具有何种功能。但是在讨论这个问题之前，我们还必须先讨论企业形象的基础是什么？也就是说，企业塑造形象的活动要赢得胜利，必须具备哪些前提条件？为此，我们提出划分企业竞争能力的三个阶段性要素，即：商品（或服务）质量、销售能力和企业形象。它们之间的关系可用图 6.6.1 来表示：

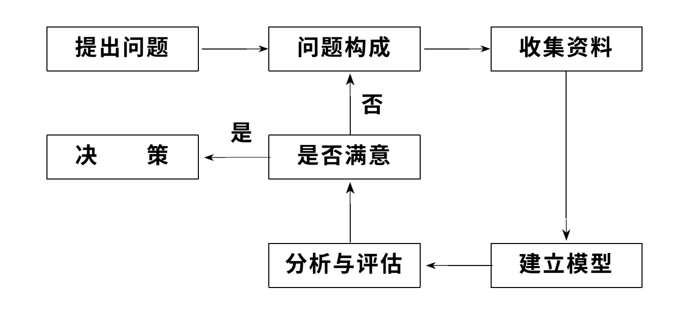


图 6.6.1

我们认为：一个企业的商品质量是企业形象的基础，让我们先从商品质量谈起。

（1）商品质量是企业形象的基石。任何企业都会涉及到商品的销售。"商品"一词，它可以指某种实物，也可以指服务业所提供的各种服务。不论何种商品，都必须以提高质量为使命，因为商品的质量好坏对企业有极大的影响。也就是说，商品质量的竞争力可以决定企业实力的高低。如果企业不注意商品质量的提高，不愿改进商品质量的不足之处，不愿开发新产品，这家企业的前途怎样，是可想而知的。所以我们说，企业形象的基础，首先是商品质量。

（2）营售能力是企业赢得顾客的桥梁。然而，商品质量优良，其企业的竞争力就必然会所向披靡吗？回答是否定的。因为其中还涉及到营销能力的问题。换句话说，在商品与消费者之间，如果缺乏营销人员的努力和营销网络的沟通，即使商品本身质量优良，其销售量也难以大幅度提高。

营售能力就是指营销商品的竞争力度。它一般包括三个方面的内容：

首先是指营售人员的销售能力。这里一般是指营业员的销售艺术。在商店里我们常常可以看到这样的情况，同样一种商品，在甲营业员手中只有一般销量，而在乙营业员手中则可以成为畅销商品。

其次，要有比较完整的服务网络。这里主要是指销售网点的布置要合理，居民购物要方便，服务措施要齐全，售后服务的机构要完善等等。例如，一般顾

客购买大件商品时，都要打听商品售后服务的情况。无锡的小天鹅洗衣机在商场销售时，除了介绍商品本身的质量外，而且还特别介绍他们的独特售后服务方式："在保修期内，电话通知，上门服务，若有误时，按价罚款。"有这样的售后服务，顾客自然愿意购买。

最后，是指营销方式和渠道的选择。营销方式和渠道的选择要根据企业自身的特点、商品的竞争能力以及市场状况等多种因素加以考虑。

当我们了解企业形象的两大基础之后，就可以进一步分析企业形象的功能了。

假设甲、乙两家同行业的企业，其商品质量和营销能力平分秋色，所以在商场上竞争非常激烈。又假设甲企业的知名度较高，大家对甲企业的好感及信赖远高于乙企业；那么，甲、乙两家企业在市场上竞争，谁会处于更有利的地位呢？

众所周知，形象良好的企业具有优越的竞争力。一方面，由于消费者本来就对企业颇有好感，自然容易接受营销人员的游说。另一方面，当企业遭受竞争对手的攻击时，"形象"也可以成为一道"挡风的墙"，能博得大家的同情。所以，良好的企业形象，等于为营销工作奠定了稳固的基础。因为商品的销售并不是一种突然的独立的现象，它是遵循了 AIDMA 法则（即注意、兴趣、欲望、记忆、行动——AIDMA 为五要素的英文字头），从消费者从广告媒体认识商品到购买行动产生的一连串过程，同消费者对企业形象的认识：从认知、好感、信赖、购买的过程是相一致的。然而，许多企业的决策者，往往只注重对商品质量的考验和对营销能力的检讨，却常常忽略企业形象的影响力，这又是什么原因呢？

例如，当企业的商品质量与其他竞争者比较起来，明显暴露出某些缺点时，相信不少企业会立即向有关部门作出反映。再如，自己的下属单位在某地区本来能稳操胜券时，却意外地输给了同行业的竞争对手，这时企业领导会立刻作出强烈反应。可是，当问题涉及企业形象或有关标志时，往往态度显得十分暧昧。

分析原因，恐怕关键在于对企业形象具有何种功能没有明确的认识，也缺乏相关的资料，更没有说服他人的把握。大部分企业决策者对于商品质量和营销能力的问题，均能发表高见，但一涉及企业形象则显得似懂非懂了。

一流的企业形象有利于营业额的扩大，而营业额的上升又有利于企业形象的树立，企业形象和营业金额之间是一种正相关的关系，这一点是非常值得重视的。这也就是我们所强调的企业形象所具有的功能吧！

现在，我们就应该以冷静而科学的眼光，重新认识企业形象的功能问题，并进一步更新固有的旧观念。否则，如果企业仅因形象不佳而退化落伍，岂不是功亏一篑了吗？

当然，我们在这里还必须强调的是，强调企业形象的功能，决不是否定商品质量和销售能力的作用。事实上，只有企业的商品质量和营销能力充分发挥它们的作用时，企业形象的魅力才能大放光彩。

2. CI 的功能

CI 对企业的具体功能可分为企业内部功能和企业外部功能。

CI 的企业内部功能是指 CI 对企业内部经营管理的作用，主要表现在企业文化的建设，企业凝聚力的提高，技术、产品的竞争力的增强以及企业多角化、集团化经营优势的取得上。

第一，CI 有利于重建企业文化

企业文化是企业成员所追求的固有价值、思维方式、行为方式和信念的综合，它是企业成员在企业长期的生存斗争中逐渐吸取经验和教训而发展起来的，作为企业生命的一个因素，它对企业的现在和未来有着巨大的影响，是企业对付挑战和变化的力量源泉。一个企业组织，如果没有坚强有力的企业文化，那么它必然是一盘散沙，一事无成。

企业文化最大的作用便是强调企业目标和企业成员工作目标的一致性，强调群体成员的信念，价值观念的一致性，强调企业对成员的吸引力和成员对企业的向心力，因此它对企业成员有着巨大的内聚作用，使企业成员团结在组织内，形成一致对外的强大力量。

为了适应环境的振荡变化，企业文化也应不断发展。企业通过推行 CI，有利于企业文化的更新和重换，不断保持青春和活力。

第二，CI 有利于增强产品竞争力

CI 通过给人印象强烈的视觉识别设计，有利于创造名牌，建立消费者的品牌偏好。如万宝路（Marlboro）烟，本来是专对妇女市场开发的，取名称就是取"Man always remember love because of romantic only"（男人总是只因浪漫忘不了爱）一组单词中的头一个字母而合成，但销路并不见好，于是由著名的李奥·贝纳广告公司重新设计形象：用象征力量的红色作为外盒的主要色彩，并在广告中用硬铮铮的

美国西部牛仔形象，结果吸引了无数爱好、欣赏和追求这种气概的顾客，成为当今世界最为畅销的香烟。

第三，CI 有利于多角化、集团化、国际化经营

我国的许多企业目前正在向多角化、集团化、国际化的经营迈进，目的是使企业各个经营项目之间共同利用某些资源，产生协同效果，增强企业适应不同市场环境变化的能力，使企业营运更加稳健、安全。

在这种多角化、集团化、国际化的经营中，最关键的是要取得集团各关系企业的协同，因为这种经营战略的核心便是如何共同利用经营资源，也就是如何追求协同效应，在新、旧经营项目之间寻找多处资源共享的环节，使得一种资源产生多种效用，从而把各经营项目联结起来，相互助长。企业运用 CI 战略，可以有效地使集团各关系企业互相沟通与认同，相互协作与支持，使协同效应发挥到最大。

CI 的企业外部功能，主要表现在有利于企业经营资源的运用，有利于消费者的认同以及有利于企业的公共关系等方面，为企业创造出一个良好的经营环境，使企业与政府、供应商、销售商、股东、金融机构、大众传播媒介、地方社区、消费者等企业相关的组织或个人都保持良好的关系。

第四，CI 有利于企业经营资源的运用

企业的经营资源，不外乎人、财、物三方面，推行 CI 后，企业的经营资源能处于“活化”状况而发生神奇的变化。

(1)CI 利于企业稳定原有职工队伍，不断吸收招揽到优秀人才。

现代企业的竞争，不但是新技术，新产品的竞争，更是人才的竞争。松下幸之助就曾告诫其员工：“松下”不仅只是创造更好、更新的电器产品的企业，更是创造更新、更好的新人才的企业，只有具备优良形象的企业，才能赢得人才市场的信赖，才能保证随着企业的不断进展、规模的不断扩大，不但能稳住原有的职工队伍，而且能不断吸收引进更优秀的人才，使企业有着旺盛的新陈代谢，不断保持青春和活力。

CI 通过塑造富有个性的企业形象，便能在新职员的劳动力市场上占有巨大的优势：

①由于企业形象有一定的倾向性和针对性，因此，受企业形象吸引而来的新职员也就具备了更加符合企业特定要求的集中性，即企业所表现出的形象与这部分新职员的愿望和要求相一致。

②由于避免了不明确性，企业便更有可能吸引到优秀人才，而且招募新职员的程序也变得比较简单且成本低廉。

③由于推行 CI 后的企业有着强烈的“文化场”，新进员工能很快感受到并受薰陶或培训，较快地适应工作。

(2)CI 有利于企业的融资，扩大社会资金的来源，增强股东的投资信心。

一个企业如果没有良好的资金渠道和资金来源，很难扩大再生产，获取更大的规模效益。CI 塑造的良好企业形象，有利于增强投资者的安全感和信任感，获得银行的支持以及股民的信赖，扩大企业的融资能力。如英国的鲍施·洛勃公司是光学仪器制造商，而且具备制造和工程方面的优势，但其股票变动却只为人数不多的分析人员所追踪，于是企业决心变革，在收购一系列其他公司后，变成一个以健康保健服务为主要内容的组织。为了改变股票分析人员的观念，公司将自己公司的名称改为健康保健和光学国际公司，放弃以往的制造业名称，这样公司摆在分析人员面前的便是四个主要的赢利颇丰的领域，它们是个人健康、医疗、生物医学和光学。结果，公司的股票价格在六个月后增长了大约 40%。

据美国一些著名研究机构的教授的调查，企业名称改变后，不到两个星期内就可以看到股票市场相应的变动。

下面各种名称的变动会使股市产生积极的效应：

①采用原公司名称各单词第一个字母组成新的公司名称；

②采用大写字母作为公司名称；

③采用个人名字作为名称；

④将两个公司的名称合并在一起；

⑤取消有局限的部分；

⑥用原来公司名称的大写字母代替；

⑦简单地将公司原有名称缩短；

⑧字面升级。

会产生消极作用的则为以下几点：

①采用一个商标的名称；

②采用被吞并公司的名称；

③为使公司名称具有描述作用而改变公司名称。

以下情况则一般不会发生影响：

①描述的改变；

②法律地位的变化；

③新设计的名称；

④压缩以前的名称，改变结果。

日本股票投资的专门杂志和书刊也认为“公司名称的变更，正代表着企业的革新，所以会影响该企业的股票价格。”如日本冷藏株式会社为配合多角化经营的发展，于1985年将公司名称改为“NICHIREI株式会社”，结果该公司的股票价格飞涨过400日元。

(3)CI有利于争取到更多的供应商和销售商，扩大企业的流通渠道。

研究企业形象的尼古拉斯·印德认为：“购买与销售之间的关系的基础有两个方面：一方面是经验，另一方面是形象，作为一个购买公司如能以相对低的价格买到高质量的产品，那么公司的名誉会因此而得到提高。能做到这一点，应该归功于公司单独统一的企业形象。如果公司是高度的多种经营的公司，而且使用一系列的贸易名称进行经营，那么，这些贸易公司的经验就不会出现上述所说的情况，供应商会凭借他不同的经验介入贸易关系之中。”可见导入CI后，企业有利于建立一个统一庞大的形象，使供应商愿意以低价批量供给产品。这一原理对销售商也同样适用。

总之，CI所创造的优良企业形象，可以增强供应商和销售商的供销信心，促进供销商勤进快销，使企业建立起长期稳定的供销网络与良好的供销关系，不断扩大企业产品的销售。

第五，CI有利于获得消费者的认同

英国的一家策划顾问公司负责人奥立佛通过参加名牌产品的商务活动，与世界1000多家优秀公司客户的接触后认为：“对名牌产品有着高度认识的企业必然成功。”“从效益来看，向名牌产品的投资令人难以相信地低廉，与企业界所有的经营投资，如研究、开发费和宣传费、广告费等相比，具有极高的投资效益。”

名牌，在消费者眼中，是信任的标志，是荣耀的象征，名牌所引伸出来的气派和身价，让消费者认为即使花费比同类商品高出很多倍的价格也值得购买。

香港中文大学工商管理学院的陈翠莹和李颂恩曾作过一次市场调查，访问了200多名消费者后，得出结果如表6.6.1。

表6.6.1 购买名牌商品所占的月收入比例

每月平均用于购买名牌产品的金额占月收入%	被访者人数%
0～20	31.0
21～40	31.5
41～60	22.5
61～80	11.0
81～100	4.0

表6.6.2 购买名牌产品的选购因素

选购名牌时的考虑因素	重要性%
牌子形象	46.5
产品素质	40.0
时尚潮流	35.4
个人偏好	31.5
货品价格	26.5
亲友意见	21.5
广告宣传	16.5
售货员的服务态度	5.5

由表 6.6.2 可见，消费者购买名牌商品的频繁程度为中等，由于名牌商品价格往往高出其实际价值，这就够让厂家获利了。又可见，消费者在购买名牌产品时考虑最多的是牌子形象。

第六，CI 有利于企业公共关系的运转

《大不列颠百科全书》定义公共关系为“旨在传递有关个人、公司、政府机构或其他组织的信息，并改善公众对其态度的种种政策或行动。”企业的公共关系，通过传递企业的有关信息，协调好与公众的各种关系，直接为企业的经营发展服务。企业导入 CI，有助于信息传递的可信性、真实性和统一性，使企业的公共关系活动得到顺利发展。

企业的公共关系类型，可分为员工关系、顾客关系、金融界关系、供销关系、政府关系、社区关系、新闻界关系等。各种关系的形式均有所不同，但 CI 都能在其中发挥独特的作用，员工关系、顾客关系、金融界关系、供销关系均在前面章节论述过，我们再看后面三种关系：

社区关系。社区是指企业所处的一定区域，企业社区关系即指企业与所在地政府、社团组织以及全体居民之间的睦邻关系，它是企业存在的自然根基，也是企业发展的社会根基。通过 CI，企业的外观形象焕然一新，可以为社区的建筑群添加美感；企业职工在共有的行为规范下讲究礼仪，和社区居民和睦相处；企业承担起社区的必要社会义务，改善社区关系等等。

政府关系。企业和政府的关系包括企业与行政主管部门的关系，与政府职能部门的关系，与法律机构的关系，与政府咨询服务部门的关系等等。企业导入 CI 后，有利于企业和政府进行有效的信息沟通，加深政府对企业的印象和建立牢固关系，扩大企业在政府部门中的信誉和影响，使企业获得政府的支持与扶植。

新闻界关系。企业与新闻界的关系是指企业与新闻传播机构（如报纸、杂志、广播、电视等新闻媒介）及其工作人员（如记者、编辑）的关系。新闻界是公众舆论的创造者，对企业行为有监督作用，同时，新闻界也是企业向大众传播的“扩音器”。企业推行 CI 后，使沟通的信息统一并易于识别，便于新闻界的新闻挖掘、“创造”事件，同时，优良的企业形象也易使记者乐于报道。

总之，CI 的推行使企业信息的传播简单化、差异化，易于公众识别和认同，从而达到最佳的沟通效果，搞好公共关系。同时，CI 本身创造的优良企业形象，也使公共关系的运转有了坚实的基础。

三、CIS 策划

CIS（Corporate Identity System），意即企业识别系统，是一种刻划企业形象的系统方法。它将企业的经营观念与文化，运用统一的整体传达系统（特别是视觉手段的表达），传达给与企业有关系的团体或社会大众，使其对企业产生一致的认同感。从内容上说，企业 CIS 系统的建立应包括三个部分：企业理念识别，企业视觉识别与企业行为识别。

企业导入 CIS 的基本程序，可分为五个阶段：

1. 策划准备和基本程序

（1）CIS 策划的准备。以公司经营者为中心的筹划委员会，先研究 CIS 计划，慎重讨论企业必须实施 CIS 的理由，了解实施 CIS 的意义和目的。然后，再决定 CIS 计划的大概范围：是只改良企业标志、象征造形呢？还是要彻底、重新检讨整个企业理念？

CIS 筹划委员会的成员，一般而言都是从公司内各部门的中级主管中选出，以 5～10 人为最适合。同时，企业还可以请专家来公司演讲，或派人到已经实施 CIS 的企业请教学习。

一旦决定要实施 CIS，就要组织 CIS 委员会，以设计今后计划的预定时间表，并同时决定由哪一家专业 CIS 设计公司负责。一般 CIS 计划的导入时间约需一年半左右，最短也须一年的时间。

（2）企业现状分析。现况分析包括企业内部环境和外部环境。

关于企业内部环境的分析，必须先进行意识调查，企业最高负责人必须与各部门主管进行会谈，甚至和员工面谈，再进行企业形象调查、视觉审查……等活动，找出公司当前面临的课题，使 CIS 计划中的主题明确化。

企业外部环境的分析，是指对现代社会的分析，如当前市场状况的分析、其他企业的形象分析……等相关分析活动，以确实掌握本公司在行业中的地位，并探索、检讨公司今后的存在位置。

（3）理念和领域的确定。根据第二阶段对现状的把握，便可进而重新检讨企业理念和事业领域。

以企业的经营意志和社会、市场背景等为基础，预测十年后、二十年后的情况，以确定公司的事业领域。同时，将现存的企业理念和现在、未来相对照，据此而规划出企业的活动范围。

（4）企业结构的调整。根据企业理念、事业领域来检讨企业内部的结构后，着手改善企业素质的工

作就必须紧接着展开。

在外界CIS专业公司或幕僚人员的协助下，设定企业内的组织和体制，以及讯息传递系统，以塑造新的企业素质。

(5)表现整合。“表现”包括行动表现和视觉表现两方面。

行动表现是指透过企业结构的调整过程，必然会表现出来的新企业活动，关于员工行动方面，可积极推行内部促进运动，展开全公司的企业理念浸透计划，使企业整体的行动统一化。

其次，企业在视觉媒体上的表现，也必须加以统一。根据统计，在人的生理性情报的摄取机能中，视觉情报约占80%，所以必须特别重视。

设计表现的综合是传递企业形象的利器，它和讯息传递的效率化，媒体制作的效率化，也有密切关系。

这个阶段的工作，更可细分为：基本设计要素的开发、应用设计系统的开发、实施设计和实施系统的开发等几个阶段。

基本设计要素包括标准字、企业标志、公司名称标准字等视觉要素。在过去，企业标志是必然要重新开发的项目，最近更出现一种新的趋势，即利用公司名称标准字的标准化，而达到象征的效果。

例如：SONY公司并未设计企业标志，而以标准字作为标志来使用。一般而言，将公司名称的英文标准字设计成标志的形式时，大致以4～5个字为限。

制作应用设计系统时必须考虑，企业主要是采用哪一种讯息传递媒体来表现日常的企业行动。如果是制造厂商，则产品和产品包装是主要媒体；如果是连锁企业，则以各店铺为主要媒体；如果是运输业，主要媒体当然是车辆。其他一般的应用项目包括事务用信封、信纸、识别标志、制服，以及宣传、广告的各种媒体等。

整体而言，企业要一口气改善所有的设计并使之统一化，的确不太容易，还必须考虑到费用和时间的问题。所以企业可以根据优先顺序，逐步变更之。至于CIS计划的过程和重点，则随各公司的情况而异，不能一概而论。

以上五个阶段，只是CIS计划的基本程序。CIS计划中各阶段和程序的配合，依各企业情况而异，企业一定要考虑公司本身的需要和状况，才能发挥CIS的效果。

2. 调查与分析

建立CIS的过程，是一连串相当细密的作业。在这一过程中，必须确立CIS的施行步骤，以作为日后实施的依据；而调查与分析，就是CIS导入作业的第一步。

第一，企业实态调查

调查的第一步作业，是展开“企业实态调查”，调查最主要的内容大致有下列几个要点：

(1)社会大众对公司的印象如何？

(2)社会大众对公司形象的评估，是否与公司的市场占有率相符合？

(3)和其他同业的企业活动比较起来，公司的企业形象中最重要的项目为何？

(4)哪些地区对公司的评价好？哪些地区的评价较不好？ 理由为何？

(5)和公司保持往来的相关企业，最希望公司提供的服务为何？ 对公司的活动有何意见？

(6)公司的企业形象有何缺点？未来应塑造出何种形象？

(7)公司目前的市场竞争力如何？

(8)公司对外界发送的情报项目中，在讯息传递方面最有利的是什么？

(9)公司的高级主管对公司未来的发展有何计划？ 目的为何？

对于企业目前的实态调查工作，可从企业内部与外部两方面着手。

有关企业内部的调查工作，包括企业经营理念、营运方针、产品开发策略、组织结构、员工调查、现有企业形象等，都需要逐一加以检讨、研判、分析，整理出企业经营的理想定位。再由外部方面进行调查。

企业内部调查的重点，主要是和高阶层主管人员的沟通，应以相互信赖和共同发掘问题为基础，将企业经营的现况、内部的组织、营运的方向……等正负面问题深入检讨，将开发设计导入正确的方向。

方向确定，才能针对现有的缺失，开发完整的规划作业——从如何设定企业经营的目标、战略的设计和形象的表现等方面，来创造对企业体本身的有利环境。

内部员工的认知，也是调查作业的工作重点之一。因为员工的忠诚度、归属感、向心力等意志的贯彻与否，足以决定企业经营的成败。

员工对于内部作业环境、待遇福利、作业流程、管理体制等问题的反映与看法，也是开发新CIS最佳的参考资料。因此，进行企业实态调查的工作，必须包括和公司最为密切的员工。

对外方面，有关消费市场与特定对象的分析研

究,尤其是竞争厂商情报的收集与分析,是开发作业前调查工作的重要方面。

首先,必须寻找出消费者对于企业现有的产品与服务,具有何种程度的印象;然后再来依照市场需求与未来走向设定相应的战略,并兼顾竞争企业的经营战略和形象定位,分析研判其相关经营问题点,采取相应的措施,创造有利的经营环境。

调查工作是否完善、确实,是决定 CIS 成败的重要关键。因此凡是想要引进 CIS 的企业,应先组织优良的调查系统,再根据调查结果进行设计开发作业,确立施行方针。

第二,企业形象调查

塑造良好的企业形象,是 CIS 作业的主要任务之一。但在展开作业前,必须了解对本公司而言,什么样的企业形象才是“良好”的?而形成信赖感和好感的具体因素又是什么?

另外,对目前市场的活动情况及特色,也应仔细研究、分析,进行广泛的调查工作。完备而客观的事前调查,将有助于了解未来 CIS 作业的方向,不但能增加工作效率,也是 CIS 产生成效的有力保证。

企业形象的调查,可以运用“关键语”(Key Word)法:让取样的消费者参考以下 24 个形象项目,选择适合该企业的关键语。

表现企业形象的关键语有:(见表 6.6.3)

表 6.6.3

(1)技术优良	(13)对新产品的开发很积极
(2)新鲜感	(14)善于宣传、广告、促销
(3)未来性	(15)具有健康的形象
(4)积极性	(16)研究开发能力很强
(5)企业规模大	(17)国际竞争力很强
(6)传统性	(18)对顾客的服务很重视与周到
(7)信赖感	(19)认真考虑到消费者问题
(8)稳定性高	(20)销售网相当完善
(9)合乎时代潮流	(21)希望子女在此公司任职
(10)公司风气良好	(22)想购买此公司的股票
(11)具有现代感	(23)对社会有贡献善尽社会责任
(12)经营者很优秀	(24)对防治公害工作很热心

根据这些关键语,我们可以将构成企业形象的因素归纳为下列七种:

(1)市场形象:认真考虑消费者问题,对顾客的服务很周到,善于宣传广告,销售网相当完善,国际竞争力强。

(2)外观形象:富信赖感,稳定性高,有优良传统,企业规模大。

(3)技术形象:研究开发能力很强,技术优良,对新产品的开发很热心。

(4)未来性形象:合乎时代潮流,积极性,未来性。

(5)经营者形象:经营者很优秀,有魅力。

(6)公司风气形象:具有健康清洁的形象,具有现代感,公司风气良好,员工和蔼可亲有礼貌。

(7)综合形象:一流的企业,希望子女在此公司任职,想购买此公司的股票。

第三,用“归纳法”定位

对市场活动作初步的“企业机会的评价”(Assessment of opportunity),是活用企业形象调查的最普遍情况,广告行销业界称之为“定位”(positioning)。

首先,企业应先确认本身在社会分工的体制中所扮演的角色,然后再将角色内容广泛地让一般民众了解。透过企业的讯息传递活动,大众才获得“某某企业是属于某一种行业的企业”的形象,之后就自然地会以此种企业形象来设定自己的行动。

企业形象模糊不明的公司,一般人也就无法了解它对社会有何功用,发展自然受到局限。

如何将企业加以定位呢?一般的经营者一定会用演绎法来解决这一问题吧!其实,直接观察竞争市

场而作出归纳性的决定，也是一种很合理的方法。理由之一是：大多数的企业并未建立起明确的形象；第二个理由是：根据归纳法导出形象战略的方向，能使企业更了解本身应以技术或外观或规模等形象，做为日后加强的目标。

到目前为止所整理出来的调查报告，可以归纳成下列两种报告：其一是资料明细报告，这是调查小组所做的第一次报告，说明各个调查的明细资料，当然也包括小组间的比较资料。另外一项是以明确报告为基准的调查概略报告，概要列出调查种类、及提出简单结论的资料。

3. 企划方案

企业参考事前调查的结果，来重新评估企业理念，构筑新的企业经营战略——也就是形成 CIS 计划的方针，并作为未来的管理作业的方向，这一连串的构思，统称为“总概念”。

CIS 范围的扩大、成就、效果好坏，完全取决于 CIS 总概念的整理、企划方法。

总概念报告，就是有关 CIS 的初级企划书，主要是根据公司的客观事实，再构筑出适合于公司的企业理念，也可说是对公司最高主管的建议书，因此必须具有解决问题、改善体质、引导方向的功能。

总概念必须能针对调查结果，表达出正确的判断，进而提供有关 CIS 的活动指针和改良建议，深入浅出地指出未来企业应该具有的形象，并明示往后一连串的 CIS 作业和管理办法。

总概念的内容大致如下：

(1)调查结果的要点：加以扼要地整理出事前调查的结果，对其中的重点加以解说。

(2)企业的 CIS 概念：包括公司未来的作风、理念、形象、活动领域、方针、重要概念……总之，必须把公司未来的概念作完整而扼要的叙述。

(3)具体可行的策略：为了具体地表达上述概念，所以应列出实际可行的做法。

(4)CIS 的设计开发要领：具体而详细地记载 CIS 设计开发计划，使它能立刻展开作业。

(5)和 CIS 有关的补充计划：为了顺利达成 CIS 的目标，除了必须设计开发计划外，还得配合公司对内、对外的讯息传递计划，以及各种相关计划。

总概念的整理作业，可交由公司内部的幕僚来进行，或是聘请外面的专家，但无论执行者是谁，真正的重点在于内容。

第一，企划方案的重心

总概念报告完成后，接下来，就必须根据这份报告画出 CIS 的蓝图——也就是企划案。

CIS 企划案由三大部分所构成：

(1)企业实态的检讨和分析，也就是事前调查阶段。

(2)根据调查结果，展开企划和规划的作业，CIS 的设计开发也属于这部分。

(3)实施管理作业。

企业经营者在推行 CIS 时，应按照上述的三大部分，循序渐进，确实执行，才能真正发挥 CIS 的效果。

在提出 CIS 企划案的构想之前，我们会先自问一个问题：引进 CIS 的真正目的是什么？是不是认为公司本身存在着某些问题，必须加以改善？换个角度讲，我们可以说已经看出 CIS 能解决公司所面临或即将面临的问题。

因此，企划案的内容应该清楚地标示出“问题”和“解决办法”两大重点，并且对具体的实行步骤、方法和预期成果加以说明，如果能列出公司目前的问题，并加以精采详细的说明，相信就更能打动经营负责人的心。因此，一个完整的“引进 CIS 企划方案”，必须包括下列项目：

(1)标题。

(2)提案的目的。

(3)引进 CIS 的理由和背景。

(4)引进计划。

(5)CIS 的计划方针。

(6)具体的施行细则。

(7)CIS 计划的推动、组织、协办者。

(8)实施 CIS 计划所需的费用与时间。

在这八个项目中有两大重点：提案的目的和引进 CIS 的理由与背景。尤其是引进 CIS 的理由，一定要说明清楚，因为它可能决定了公司对 CIS 的运作方向。

这里要特别提醒你：不能只是针对公司目前的缺点，还要根据时代趋势、企业界和同业间的现况，提出周延的看法，并以远大的眼光来检视问题。

CIS 的计划方针也是企划案的重心之一。这部分必须根据前项所列的问题、背景，提出推行 CIS 的基本方针。当然，CIS 的计划方针必然会牵涉到施行方法、活动时间、经费、推行单位、营运技术等问题，各方面的配合是否得当，便决定了 CIS 成效的好坏。

第二，执行工作大纲

良好的企业形象不是一朝一夕就能塑造出来的，而是需要经长时间累积培育而成。企业在引进

CIS 作业的提案前，须先行针对下列的调查重点做深入的了解：

(1)企业要将自己塑造成什么样的形象？

(2)企业发展的方向重点在哪里？

(3)与同业间各企业相比较，本身是属于哪一层次的定位？

(4)企业体本身知名度如何？在哪一领域的显示性最强？

(5)企业体本身形象上有哪些缺失？ 原因何在？

(6)企业体对外的形象，最能被社会大众接受的是什么？

这些事前的调查作业完成之后，CIS 规划的方向就会浮现出来。根据这些调查结果，拟出具体化的概念，并提出提案内容；在提案内容确定之后，即可进行研拟 CIS 引进作业的执行方案。

以下是执行大纲的内容要求：

(1)主题明确化。每一个企划案都必须有其魅力标题，当然也可以只用“关于本公司 CIS 引进大纲”为主题，但仍以拟定出企业体具有代表性的魅力话题较为妥当。例如：“为实现公司业务积极活性化与市场扩大占有率的提升”；或是“迎接创立周年庆纪念”。

另外，在拟定方针时需有充分周密的思虑与研讨，千万不要因为追求流行时髦而导致判断错误，影响公司整体性的发展。

(2)拟定具体实施活动办法。经研讨分析后的结论，认为有必要导入 CIS 时，则需将主题、着眼点、背景等，一一予以评估，因为在导入作业实施的每一阶段，每项工作都环环相扣，因此在全盘作业大纲分类后，须依需要拟定各种不同活动方式来配合推动。

(3)编列导入时间预定表。CIS 导入作业不是短期的作业，同时在进行中也必须有许多事项的配合，因此要将作业阶段进行的项目与日程时间，进行充分的掌握调配，才能增加作业进行的顺利推展。

(4)明订作业组织功能。用什么方式来推动与推选出适合人员来执行导入作业，是不可忽视的事。组织机能必须明确化，例如，在内部设置 CIS 委员会来负责，工作任务做有效的分配执行等。

另外，CIS 导入作业的规划，不妨聘请外界专家协助参与，因为企业形象的塑造是希望能获得社会大众的认同与喜爱，如果全部由内部自己人员推动的话，恐怕会受限于企业本身的主观偏好，而造成闭门造车的缺失。

(5)编列经费。通常在企划阶段，对实施作业经费的多少是比较不容易掌握的，但如果提案对成本没有一些具体的评估，实施的可行性就微乎其微了，因此需要先行研拟出作业项目的概算与经费。

一般而言，所需经费包括调查企划费用、视觉设计费用、各种类项目实施作业费用、内外沟通作业费、评估与管理费等等，可分由上述各项作业内容预估出大略的金额。但通常在进行 CIS 作业时，项目的或增或减是避免不了的事，所以在预估经费时要保留一些弹性。

整体来说，CIS 的投资费用大致可分为四方面：

(1)企业实态调查及企划费用。

(2)设计开发费用。

(3)实施管理费用。

(4)其他费用，如推行计划时的花费，公司内部讯息传递的经费等等。

请注意我们使用的字眼：引进 CIS 所花费的金钱，并不是“开支”而是“投资”，并且是一种“开发性的投资”，企业经营者必须将 CIS 计划的费用视为企业的一项重要资产。

CIS 是创造企业形象，使企业再生的活动。所谓 CIS，是指控制、调整企业形象的经营技术；但是换一个角度来说，光是改变企业形象而未设定发展方向，也绝非可行之道。

根据 CIS 企划，找出引导企业迈向成功的形象要素，然后加以培养、发挥，最后再展开控制企业形象的作业，才是最完整、最有效的概念。

4. 设计开发

由于 CIS 是以塑造企业形象为主，彻底运用视觉上设计系统的一种技法，因此在以往所做的调查、企划，最后若不能以视觉开发计划的方式来表现，将会失去意义。

在企业的最高负责人批准 CIS 企划案后，即可展开 CIS 的作业。此时公司内部最关心的，当然是导入 CIS 后，“企业问题”能否解决，以及用什么方法来推行 CIS 等。因此，企业可能会设置“CIS 推行委员会”，并派遣专人来负责此事。

进入 CIS 的设计开发阶段后，前面各项作业所设定的识别概念、经营理念，都将在这个阶段中转换成系统化的视觉传达形式，以具体形式表现企业精神。

第一，基本与应用设计

在 CIS 开发计划上，首先必须从企业的第一识别要素——也就是基本要素——的开发着手。基本要素各自的定义和考虑的重点如下：

(1)企业标志:

①代表企业全体的企业标志。

②对生产、销售商品的企业而言,是指商品上的商标图样。

③抽象性的企业标志、具体性的标志、字体标志。

(2)企业名称标准字:

①通常是指公司的正式名称。

②以全名表示,或是省略“股份有限公司”“有限公司”的情况亦可。

③依企业的使用场合,来决定略称和通称的命名方式。

(3)品牌标准字:

①原则上是以公司所在地的官方语言来设定。

②足以代表公司产品的品牌。

(4)企业的标准色:

①用来象征公司的指定色彩(如富士软片的绿色、柯达的黄色等)。

②通常采用 1 到 3 种色彩为主,也有采用多种颜色的色彩体系。

③可以考虑让这种传达公司气氛的色彩常常出现,或利用辅助色彩制造更佳的色彩。

(5)企业标语:

①对外宣传公司的特长、业务、思想等要点的短句。

②与公司名称标准字、企业品牌标准字等附带组合活用的情形也很多。

(6)专用字体:

①包括公司主要使用的文字、数字等专用字体。

②选择主要广告和促销等对外印刷情报所使用的字体,并规定为宣传用的文体。

③商品群、品牌、公司名称,对内对外宣传、广告的文字。

至于 CIS 的应用设计,则包括公司章类(如名片、旗帜、徽章等)、文具类(如文件、信封、信纸、便条纸等)、车辆运输工具类,服装制服、企业广告、宣传、征才广告等宣传媒体类。

第二,设计与开发

CIS 的设计与开发,包括下列三点:

(1)设计开发的委托方式:包括总括委托方式、指名委托方式、指名设计竞赛方式、公开设计方式。

(2)设计开发的作业分配方式:包括基本设计要素及基本设计系统,应用设计要素及应用设计系统。

(3)CIS 设计开发的程序:

①制作设计开发委托书;

②说明设计开发要领,依调查结果订立新方针;

③探讨企业标志要素概念与草图;

④企业标志设计案的展现;

⑤选择设计案及测试设计案;

⑥企业标志设计要素的精致化;

⑦展现基本要素和系统提案;

⑧编辑基本设计要素和系统提案手册;

⑨企业标准应用项目的设计开发;

⑩一般应用项目的设计开发;

⑪进行测试与打样;

⑫开始新设计的应用;

⑬编辑设计应用手册。

第三,问题及注意事项

重新塑造理想的企业形象,使公司的内部与外在环境能契合地运作,是 CIS 的目标。可是,一般对 CIS 的内涵认识不够的人,根据风格设计公司负责人廖哲夫等专家的观点,往往容易产生以下的误解:

(1)认为 CIS 只是标志和色彩的设计问题。因此有人说:本公司在十年前早已完成 CIS。这句话的真正意思,是说公司的企业标志和标准字已经换新,但并不代表 CIS 计划已经彻底实施了。

(2)对于 CIS 赋于过高的期望与意义,超出了 CIS 本身所能涵盖的理念。因此有人说,本公司所施行的 CIS,主要是取其精神理念,与设计完全无关。

(3)仅将 CIS 视为视觉和活动,甚至将 CIS 视为万灵丹,反而忽略了企业本身的素质改善与基础的扎根工作。

(4)由于认识不够深入,大部分业者都要求设计者在最短的时间内完成作品,希望达到一蹴可及的效果。

(5)对于“雷同”的认定,并无一定的客观标准,这在 CIS 开发的过程,容易带来困扰。

(6)可能因为经费的不足或执行的偏差,致使厂商在 CIS 的导入过程中,往往未能彻底实行,使成果的品质不能达到预定的目标。

(7)目前一些失败的个案实例,也使企业界对 CIS 作业的效果产生怀疑。

针对上述的误解或偏见,有心发展 CIS 的人,专家建议应朝下列几个方向改善:

(1)企业界与相关业者,应设法加强 CIS 教育。由于目前相关书籍和资讯仍不足,对于 CIS 设计开发流程——如调查、企业诊断、目标制定、方向设定、视觉开发、导入,以及员工共识教育的必要性等,都

亟待加强。

（2）对于设计单位选择和能力评估，可参考下列方式：

①根据过去的实绩来做判断。

②从提出的企划案内容与结构来做判断。

③从业者背景与口碑来做判断。

④从设计单位的组织健全与否来做判断。

（3）视觉设计的时间限制，往往是开发者的一大困扰。以企业标志的开发为例，需经由繁复多样的构想与筛选的程序，一旦选定后，还必须有时间加以精致化的作业。也就是说，若没有充分的时间，就不能产生优秀的作品。因此，事前对作业时间的预估绝不能太乐观。

（4）成立一个CIS开发设计者组织。成员可包括设计公司、广告商、企管顾问公司、市场调查公司等。这个组织最主要的功能，除了可将CIS作业导入正轨、加强会员CIS正确的观念外，还可以制定一些共同的约定，并举办心得交流活动及讲座，以及运用传播媒体以专栏或个案报导方式来配合宣传引导。

（5）CIS开发设计者有义务让厂商了解，CIS的导入与执行若有偏差，将会对实施的成效产生重大的影响。

（6）在未来的开发设计作业，不管是在市场调查、资料分析、方向研拟、视觉开发设计的过程，都应利用电脑辅助设计系统。

其他应改变的观念，如在设计上，应考虑企业经营情况、市场掌握程度以及企业文化、企业理念等种种无形因素，不应只是修饰外表或强调视觉印象的美观与否等有形符号的呈现。

另外，一般的企业经营者，总认为引进CIS计划的最大障碍是经费问题，其实真正的理由可能在于企业经营者对CIS的成本有不同的看法；这些人将CIS的投资看做是一项费用，而不是把企业形象视为一项无形资产。

有些企业在商标、知名度、企业形象方面的反应不佳，但在企业内部检讨上，却完全不把CIS放在眼里，最主要的原因，就在于主管只注重企业力中的两个要素：商品力与营售力，而忽略了第三要素：形象力。

类似这种情况，CIS的投资已是刻不容缓的课题了。可是，很多问题企业往往对引进任何措施都采取拒绝的态度。于是，在恶性循环下，企业的活动力愈来愈低，经营力下降，亏损情形愈来愈严重。

事实上，这种公司最需要CIS，因为当公司决定推行CIS时，单是从调查或规划这些初期的动作中，就可以发现公司内部的重大缺点，而加以改进。

5. 问题及注意事项

很多企业相信CIS是企业活动所不可或缺的，但是在实施CIS的同时，却发现并没有产生相对的效果，推敲其原因，可能有下列几点：

第一，CIS和高级主管的管理作业有密切的关系

当员工按部就班地推行CIS计划时，他们会发现一件事实：CIS活动中所发现的企业缺点越多，得罪主管的危险性也越大；这个事实，自然使推行CIS的阻力加大。

一般而言，高级主管比较不会当面拒绝员工的建议。一个聪明的主管，在了解CIS的重要性后，一定不会责怪提案者的建议或批评。因此，要使CIS的成效大彰，首先要得到高级主管的了解与赞同。最简单的说服概念是：上司期待的是公司的发展和进步，因此对员工有利于企业的提案，当然应该欢迎。况且，CIS施行成功后，最先受益的还是高级主管。

第二，CIS涉及多种不同性质的科学技术的结合

企业在决定方针、方向、战略之后，活动领域立刻会衍生浓厚的感性兴趣，因为视觉性的设计开发，和判断、选择、适用、及调整公司内的工作情绪等，都是需要感性和人性的工作。新的CIS提案要得到大家的接受与认同，确实须花费一番功夫。

因此，要使这类理性、感性交杂的作业能顺利进行，并逐渐强化，最后达到使公司内外、甚至竞争企业也一致赞美的成功境界，就必须仰赖高度的管理技术。

第三，企业体本身往往成为推行上的障碍

CIS是企业本身企业形象的革新，要使自己由消极转向积极，由老化转向年轻，这是不容易做到的。最根本的症结是，大多数的企业并不知道自己的老化程度。

在CIS的科学技术中，“设计”会带来年轻的力量，消灭老化现象，使人有焕然一新之感。换言之，我们可以利用CIS设计造形的力量，潜移默化，以造形来改变企业形象。

CIS的价值在于它内含的资产价值。CIS活动，是一种从头到脚彻底改变企业内质的行为。借着新企业形象的推出，来改善企业的现况，这样一个充满野心与信心的计划，任何企业应该都不会有拒绝的理由。

也正因为如此,CIS 更需要企业全体员工在意识形态上的改革,因此如何使员工进行自我革新,也是一项极为重要的工作。

企业若能克服上述种种困难,必能收到 CIS 所给予的惊人成效,企业远景也必将充满活力与希望。

第四,计划阶段注意事项

CIS 导入计划有它预定的实施期限,其中包括许多复杂的项目,因此必须循序渐进,才能得到合理有效的结果与良好的视觉设计系统。所以,要产生良好的 CIS 作业,在计划阶段应注意下列事项:

(1)不可仓促进入实施阶段。在企业确认 CIS 的导入方针前,如果匆促而机械地勉强排定实施计划,反而会产生反面效果。

(2)设计开发作业的时间必须有弹性。CIS 的设计开发作业中,最重要的是在基本设计开发期间,必须由参加设计者充分地检讨。为了能提出优秀的构想,在设计开发作业的最初阶段中,必须预留足够的检讨时间。

(3)重视逻辑性,循序推进 CIS 作业。在进行 CIS 计划时,有关企业问题的探究、调查工作,及根据调查结果作判断的过程,如果进行得不理想,对往后内部人员与外界沟通时易产生偏差,也会使得 CIS 的成效不彰。因此,不论高级主管如何地要求赶工、赶时间,CIS 作业都必须步步为营,重视逻辑性、整合性,循序渐进地推行。

(4)变更公司名称、品牌、商标时,必须赶办法律手续,制定充足的作业时间。由于各种法律手续繁琐程度不一,又常常容易被忽略;尽早办理,正可避免进行 CIS 作业的延误。

(5)发现 CIS 计划不合理时,应尽快重新制定。CIS 计划的流程安排,必须考虑前后作业间的关联性,因为前面的作业必然会影响到下一步的作业。因此若发现 CIS 计划中有任何一个环节不合理时,应尽快重新制定。

6. 日本美能达公司的 CIS 策略

第一,开发 CIS 的动机

1978 年 8 月为 MINOLTA 相机创业 50 周年,并已确立立足商标的信誉。可是在使用方面却没有固定的规定,使愈来愈多的广告活动产生困难。

(1)使用没有统一的标志。最令人为难的是印刷物与商品上的字体不一致。相机上过小的字体即是一例,结果无论是宣传、广告上,往往有两种不同字体出现,对公司确立统一性制度有不利影响。

(2)需要新商标。基于上述情况,各地经销商往往自行解决这种困境;如果继续下去,对世界市场必会产生损害。MINOLTA 原为专营照相机的公司,其后事业扩大,生产办公用机器;多角化经营后,又制造医疗机器及天象仪(Planetarium)。因此,商标在商业界交往的对象和使用目的也愈来愈多彩多姿。为告知社会大众 MINOLTA 现有的企业状况,以及避免分散企业形象,必须制定新商标。

一般而言"与其他公司差别化"是 CI 的大目标之一。为达此目标,必须有相关的市场系统化活动,而此活动的核心象征是商标。因此,新商标的必要性,引起公司主管的关注。

(3)统一集团中各公司的意识。最后所要声明的是 MINOLTA 集团各员工必须有统一意识:为达成 MINOLTA 的目标和意识统一,必须有适当的方法。

依上述情形,总公司终于发表对世界各国 MINOLTA 分支机构或代理商店,禁止私自变更字体,并决定开发世界通用的统一性字体和标志。

第二,成立 CI 委员会

1979 年 2 月,由开发、生产、销售、广告、宣传、管理各课派课长级人员,以组织 CI 委员会。委员会直属常务董事会,会中针对各课所提意见而讨论,并接受常务董事会指挥,如此相互配合。

(1)从选择设计者着手。有关开发单位应从企业设计观点选择设计者。但是营业有关单位提出必须使 CI 设计与销售有密切的联系,因此所产生的视觉性设计,易带有个人嗜好,故需追加权威性。选择外国一流设计家时,该公司从欧美著名设计公司得到各种估价单,并对这些设计公司的资格和与 MINOLTA 公司的交情加以检讨。结果选择由映像界富有盛名的世界级平面设计权威苏尔·巴斯(Saul Bass)先生负责。

(2)与高级主管会谈订立设计契约后,苏尔·巴斯公司开始分析 MINOLTA 的种种情况。与一般名设计公司作法相同,首先拜会各级主管以听取意见,配合日后的设计基准。

原本要同时进行的企业形象调查,由于公司广告单位已有数年持续调查和与同业数家公司比较的丰富资料,可以立即使用。

苏尔·巴斯公司于日本早已设立总代理商,名为"海外资料服务公司"。由于此公司的协助调查,已掌握"颜色"和"形象"的关系,这些调查结果对标准色有决定性作用。

第三,设定设计标准

以上分析结果，对公司的CI观感作出如下决定，也成为MINOLTA公司的独立设计基准。

(1)Vision：对一切视觉情报挑战的企业。MINOLTA原本就重视视觉情报的品质，而这种品质的原点是“光”。

(2)Innovation：革新的企业。技术革新之外，MINOLTA于以讯息传达为重心而展开的市场革新上，也有领先的地位。

(3)Technology：高超崭新的技术。以光学为核心，配合精密机械技术，又导入电子尖端技术，以开发独创性的产品。

(4)Quality：商品质。MINOLTA公司产品优良，而且价格便宜，整体制作非常理想，表现出高品质。

(5)Conmos：世界性和协调性。超越语言、历史、国民性等，有效的通用于各国，表现出公司的国际性协调形象。

为应付世界各地市场需要，设计工作快马加鞭地进行。1980年3月底，于大阪总公司将公开设计案件提案给高级主管。

会议上代表各单位的委员，针对设计进行检讨。有人提议设计方案必须像机械般精密与准确，也有人要求能应用于电视节目或室外广告塔的弹性设计；总之意见众多，构成要素显得很复杂。巴斯先生说“此项设计对MINOLTA公司各方面都会有提高形象的要求”。如果轻易地将这种新设计用于替代旧标志，必产生不太好的效果，也因此会有内部各种的意见。但是MINOLTA仍毅然地对新设计挑战，因而得到最后的承认。

以此事为踏板，MINOLTA终于在各方面迈向更高的领域。

承认新设计的同时，开始修饰设计和制作标准手册，并设定对外界发表的日期(V—DAY)。由于MINOLTA是制造厂商，因此CI委员会认为对外界发表时，必须与商品或多或少有关联性。立刻将新产品计划和V—DAY计划配套整合，就是介绍发表新产品与CI同时进行，其时间决定为1981年2月初旬。

除新产品外，一系列的物品均导入新商标。为达成目标，应比V—DAY更早订立标准手册的内容，而此工作必须仰赖负责人和巴斯公司密切连络进行。由于选择照相机作为发表的新产品，对此项产品所出现的空间狭小问题，巴斯先生经过多次思虑及会谈而慎重检讨。

第四，导入的三项重点

依上述计划，MINOLTA于1981年2月5日对外界导入CI系统的消息。基本上采取三阶段导入方法：

(1)当日所需准备的统一性物品。

(2)须依照顺序导入的部分。

(3)须充分时间检讨方可导入的部分。

这种方法可避免一时性的开支及使作业集中，有充分时间检讨技术问题，不致留下考虑不周的遗憾。尤其是招牌、车辆的表示等，应考虑耐用年数、契约期限，以免浪费，也可以确立技术基准而统一设计，才合乎CI的作法。

MINOLTA导入CI的动机，是为了作为市场活动的手段；因此导入的新的标志，当然以与市场有关的部分为优先方针。原来作为市场活动工具的产品说明书、海报、展示、包装等，均须重新制作或意识性地改变，以便将店面外表视觉统一化，应注意的是，新企业标志必须从市场上现有的工具，更进一步使所有推销物品能作为大的注册商标；凡此均需有一贯性设计政策。以往在简单作为标准字体的感觉下，随意插入媒体中，如今就有类似目的的使用。因此，处理此问题的员工必须改变过去的处理态度，只要推行CI政策时，员工能深入了解，即可期待持续性的展开。

事务用帐票及办公用表格作为市场活动工具的色彩较淡，可以迟缓进行；当这些表格的库存品用尽时，则必须换新。CI委员会成立时，非常注意这些库存品，其中事务用帐票类库存过多，但不致妨碍CI实行的作业，可继续使用到无库存量为止。虽然速度迟缓，但作法很妥当。

CI活动是全公司性的活动，全体员工开诚布公地参加才能成功。要使员工有参加意识，对他们身旁的物品有新设计才能发挥；因此，员工使用的名片、胸章、制服上的标志等，都是最好的目标。

尤其是推销单位的员工，拥有新标志的名片，不但可作为市场活动工具，也能加强他们参加的意识。制定新MINOLTA胸章，颁发予全体一万多名员工；由于设计优美，受到大家欢迎，有益于达成目标。

生产部门和管理部门的工作原则，是依照原来的作业手册进行，但是创造性的营业活动就无法记录于作业手册，因此，欲进行新活动时，应展开于新构想之下。营业活动、宣传广告、推销活动等，在工作份量少的时代，并不会有什么问题；可是若在现代，依创造活动的原则，必须有标准手册。

CI推行与创造活动的自由程度，总是不太能配合得宜，保留创造性作业中有创造变化的部分暂时保留，而只将其中机械性部分手册化，对CI中的大部分VI（视觉同一性）而言，是不可或缺的作法。如此才能将精神集中于创造性的部分，期待真正的创造性。

MINOLTA公司CI程序中的最后项目，是以提高员工道德正义感为目的，关于此点已于前文说明。CI是全体员工的活动，为达成果，必须让CI给员工某种利益；如果舍此不谈，而只求员工参加，也许效果不佳。因此，在确认企业理念和行动方针的同时，重新整理公司内的组织、改善员工待遇和人事制度问题，以提升员工士气和期待感，推行CI也将成为更受欢迎的措施。

四、CI的设计

1．企业形象设计

第一，标志——商业传播的符号

台湾著名的CI设计大师、台湾登泰设计顾问公司经理林磐耸认为在CI设计的开发作业中，以标志、标准字、标准色的创造最为艰巨，是整个CI识别系统的核心，也最能表现设计能力。标志、标准字和标准色三要素，是企业地位、规模、力量、尊严、理念等内涵的外在集中表现，是视觉形象设计（VI）中的核心，构成了企业的第一特征及基本气质，同时也是广泛传播，取得大众认同的统一符号，CI中视觉形象识别皆据此繁衍而成，因此这三者便成为CI设计中的核心与重点。

标志，又可分为企业标志和品牌，是企业或商品的文字名称、图案记号或两者相结合的一种设计，用以象征企业或商品的特性。标志经注册后，国家以法律形式加以确认。

标志作为一种特定的符号，是企业形象、特征、信誉、文化的综合与浓缩，它虽然只是一个代号，但却传播着十分丰富的内容。

标志要发挥传播作用，使被传达者在理解标志这一符号的本义后产生主动行为（如使消费者增添对企业的好印象，使投资者感觉到信心等等），就要求“制码”和“解码”的过程中信息都不失真，即不损害标志所代表的原意。由于被接受者的“解码”过程是被动的，他只是以自己的价值观和自觉的标准来理解，这就给传达者——标志的设计者提出了更大的难题。一方面他必须深刻地理解标志所代表的象征和意义：企业的地位、规模、宗旨、理念、战略、风格等等内容；另一方面他还必须将所设计的标志切中被传达者的心理，唤起他们的共鸣。

为了达到这两方面的要求，设计者最要紧的是具备一种建立于人的视觉经验、心理经验上的创造性的思维实践，即创意。这一设计的创意表达了他在理解了传达内容后所产生的意念，它不仅仅是只靠感性认识就可以完成的，而是一次有依据、有理性的创造。

第二，标准字——美感与均衡的表现

标准字作为一种符号和标志一样，也能表达丰富的内容，因而在设计时也决不能掉以轻心。

设计专家们发现：

“由细线构成的字体”易让人联想到纤维制品、香水、化妆品类。

“圆滑的字体”易让人联想到香皂、糕饼、糖果。

“角形字体”易让人联想到机械类、工业用品类。

在标准字的设计中，最主要的是要注意各字的协调配合，均衡统一，使之具备美感和平衡。

第三，标准色——企业的个性色彩

标准色是企业经过特别设计选定的代表企业形象的特殊颜色，一般为1～2种，不超过3种为宜，广泛地应用于标志识别、广告、包装、制服、建筑装饰、展品陈列、旗帜、事务用品等等应用设计项目上，是企业视觉识别重要的基本设计要素。

近年来，有一个民间社团组织正在逐步引起公众的关注，这便是绿色和平组织，除了人们社会环境意识的提高外，绿色和平组织能迅速崛起，在世界造成巨大影响力，其中有一成功要素也不容忽视，这便是绿色和平组织采用的色彩战略。绿色和平组织以绿色作为组织的标准色，将它统一用在招贴画、宣传车等上面，再加上绿色意味着自然，象征着和平、宁静，结果给公众留下很深的印象，形成极大的号召力。

心理学家经调查研究发现，各种颜色对人的感觉、注意力、思维的个性都会产生不同的影响。五彩缤纷的色彩，也就为组织视觉形象的识别提供了基础，成为组织塑造个性形象的有效手段之一。CI中的VI部分色彩的选择，也便成为企业形象竞争的重要武器。

标准色设计应遵循以下原则：

（1）企业的标准色设计应当突出企业风格，体现企业的性质、宗旨、经营方针。

（2）标准色的设计要制造差别，鲜明地显示企业的独特个性。

(3)标准色的设计应当有利于企业产品的销售促进,打开市场,与消费者的心理相吻合。如日本第一劝业银行,以心的形象为中心,公司的各种标识,统一使用标准色红色,象征着热情周到的服务。而美国 TCBY 连锁店,以经营各种酸奶为特色,所有连锁的分号一律以绿和灰黄相间搭配装饰,TCBY 选择这两种颜色的原因是“它们象征着天然和健康”,十分有利于吸引顾客前来饮用。

又如日本大阪煤气公司也选用蓝色为标准色,煤气是火的根源,是危险的,出售危险商品的企业都渴望安全,为人信任,蓝色是水色,有灭火的形象,同时蓝色的形象镇定、平静,这样大阪煤气公司以蓝色为标准色,显示着安全可靠,能博取人们好感。

(4)标准色的设计应当迎合国际化的潮流。现在世界上企业的色彩正在由红色系渐渐转向蓝色系,追求着一种体现理智和高技术精密度的色彩象征,日本设计界认为:“日本企业正一步步向国际化前进着,不仅以红色的热情而且以蓝色的理智作为目标的现象正明显地出现。”

2. 产品形象设计

企业是靠产品生存的,它因能向社会提供必需的产品而存在。对企业来说,一切宣传都围绕产品,使产品销得出去,为社会所接受。只有企业自身的劳动最终转化为社会劳动,才能取得效益。在这里,首先要靠产品本身的品质来赢得消费者。所以,从一定意义上讲,产品形象就代表了企业形象。企业必须以产品为中心,树立良好的产品形象。

第一,产品是企业的名片

企业,不论规模大小,机械化自动化程度高低,都有一个共同的基本特征:商品经济中的市场主体。企业既是生产者,又是经营者。它们通过自己有目的的活动,把生产过程与流通过程,资金运动与物资运动,物质转换过程与价值增殖过程,增加盈利与满足需要有机地统一起来,成为宏观经济运行中极为活跃的具有旺盛生命力的细胞。它们有自己的经营目标,有自己独立的经济利益,有达到目标的各种手段。随着改革深化,它们还将全面地具有自我激励、自我约束、自我改造、自我发展的内在机制。它们以产品的运动为中心,开展各种生产的、技术的、管理的、经营的活动。企业的各个系统、各种组织、各个方面、各个环节、各个层次、全体员工,一切工作都围绕着产品这个中心开展活动,即都从各自的职责、不同的角度出发去直接或间接地致力于产品的优化运动。产品运动的优化,表现为把性能好、质量优、成本低,又适销对路的产品生产出来并推销出去。企业的经营目标是通过产品的运动来实现的,它拥有的各种生产要素、手段、条件,包括人、财、物、技术、信息、知识产权等等,都必须在产品的运动中发挥各自的作用,才算物尽其用,人尽其才,配置合理。企业综合素质的优劣,只有最终凝结在产品上,才能显示出来。所谓“文如其人”,产品也可以说是企业向社会推销自己的名片。企业的产品是否具有较强的竞争能力,在市场上是否具有真正优势,决定着企业的兴衰存亡。

第二,产品命名的艺术

众所周知,企业及企业产品的“牌子”对消费者的选购是有直接影响的,企业产品命名的好坏,与产品销售之间有极大关系。命名恰当,可以扩大影响,增加销售;命名不当,则可能减少销量。日本学者山上定指出:“现在销售商品的条件是什么?一是命名,二是宣传,三是经营,四是技术。”他把命名列为畅销商品的第一条件。他又说:“一个能够表明制品的特征和使用方法、性能的命名,往往能够左右该商品是否畅销的大局。”

对企业产品进行命名,必须注意以下要求:

(1)产品的命名要适应时代经济生活的明快节奏,提高响亮度。

(2)产品的命名要易于传播,不致被混淆。产品命名的目的,就在于使这一产品与那一产品区别开来,使消费者容易认准牌号购买。如某产品命名易于同别的产品混淆,就会给消费者认购造成困难,势必影响产品的销量。

(3)产品的命名要新颖。新颖,才能振聋发聩,给人留下深刻的印象。目前命名常采用比喻法、双关法、夸张法、直陈法、形容法、颂祝法、借光法、反映法、创词法等,无论采取哪一种,都应务求新颖,不落入俗套,不与人雷同。

(4)产品的命名要能给人以艺术的美感,让人在欣赏夸饰巧喻的愉悦中,达到记忆的目的。

(5)产品的命名要能告诉或暗示消费者产品的特征和所能给消费者带来的好处。

(6)产品的命名要有伸缩性,可适用于任何新产品。这是因为某些产品的命名,具有过强的产品偏向,适合于电风扇的命名,就未必适合于电视机,怎么解决这个矛盾呢?企业就必须给产品命名一个通用的名字。例如,日本有一个产品叫“味王”,开始是用于味精,后来又用于酱油、食品罐头等,以产品种类来看,“味王”二字极适合于食品类。

(7)产品的命名要字音和谐,韵味悠长,如果是出口产品还要考虑命名在世界各地的发音都要一致。如日本索尼电器公司生产的电器牌号“SONY”。

(8)对国外引进或合资生产的产品进行命名,翻译要灵活。

(9)产品的命名要研究消费者的喜好和禁忌,尤其是在出口商品上必须了解消费者所在国家和地区的习俗,切勿犯忌。例如中国的“山羊”牌闹钟,“山羊”在英国是被喻为“不正经的男子”,“山羊”如果出口英国,尽管这种闹钟价廉物美,仍会无人问津。还有中国的“芳芳”牙膏,在英语中的意思是“毒蛇”和“狼牙”,恐怕这种牌名的产品也不会有好的销路。

总之,一种产品要打开销路,占领市场,不仅要求质量高,而且不能忽视牌名的作用。起一个既符合产品性能特征,又符合消费者心理需求的名字,无疑会提高产品的知名度和竞争力。

第三,商标选择的艺术

国际最早的商标是公元1473年出现在英国街头的印刷标记。著名美孚石油公司历时6年耗费巨资,从一万个商标中选出该企业的商标,这算是一枚最昂贵的商标。

商标作为企业的一项重要资产,它与专利一起,被认为是最重要的工业产权。

选择商标要注意的四条原则:

第一是适应性原则。所谓适应性,首先是指商标设计要符合产品行销国的法规和风俗。各国的商标法对什么样的商标能够注册,都有明确的规定,如果你选择的商标设计,违反了有关法规,就不能在该国注册,当然也得不到该国法律的保护。如果你选择的商标设计与产品行销国的习俗相左,也会使你的产品滞销。如菊花形的商标,不宜在意大利使用,因为意大利人习惯将菊花献给死者。荷花牌商标在日本也不相宜,日本人亦将荷花视为献给死者的花。所谓知识性,还指商标形式要适应产品行销地消费者的文化水平。如果你的产品消费者,不少是文盲,那你就不宜选择文字商标,而应选图形商标。如果你的产品是高技术产品,产品消费者文化层次极高,当然宜用文字商标。如果你的产品消费者分布面很广,既有高文化者,又有低文化者,还有文盲,那就应当选用适应面广的组合商标。

第二是可呼性原则。所谓可呼性,就是商标可以用语言来称呼的性质。目前我们常见的文字、图形、组合商标中,最具有可呼性的是文字商标。因为文字是语言的符号,凡用文字构成的商标都能被人用语言称呼,具有可呼性。有可呼性才便于消费者问购,这对促进产品销售十分有利。例如,一位消费者想买SONY(索尼)牌电视机,走进商店,便可以问售货员:“请问,这里有SONY电视机吗?”售货员一下就能明白,他要的是什么牌子的电视机。如果电视机的商标是一种图案,我们就难以称呼了。图形商标可呼性不如文字商标,可呼性不强就不便问购,也不便于宣传,必然影响销量。当然,这里不是绝对否定图形商标,因为不少图形商标同样具有可呼性。如:日本三菱公司的“三菱”商标,对这个图形我们可以一下叫出:“三菱”。还有许多图形,也可以很快称呼它。一只公鸡图形,可叫:“雄鸡牌”,一只白兔图形,可叫“玉兔牌”。一条鳄鱼图形,叫“鳄鱼牌”。一顶皇冠图形,叫“皇冠牌”。由此可见,图形商标仍然有可呼与不可呼的问题。图形商标并非绝不能用,若设计得好,则它比文字商标有更广的适应性。英文文字商标,对不懂英文文字的中国人也不起作用。但画条鳄鱼、画只雄鸡,不论哪国人都认得,都可用不同语言去称呼,可呼性都很强。所以关键不在于用什么形式的商标,而在于商标是否具备可呼性。为了使商标具有更广泛的可呼性,许多企业采用文字与图形相结合的组合商标。懂文字的消费者,按文字称呼;不懂文字者,可按图形称呼。这样,商标的可呼性、适应性会更广泛一些。但是,组合商标由于文字、图形一齐使用,势必造成商标图案的繁杂、累赘,降低商标的醒目性。寸有所长,尺有所短,采用什么样的商标,还得看情况而定。

第三是易识性原则。所谓易识性,是指一个商标容易被人识别、被人记忆的性质。大量事实证明,越是简洁的商标越容易在人的脑海中留下深刻印象。日本的SONY商标、三菱商标,都有简明易识的特点。然而,但也有不少商标,却相当复杂,即使是驰名商标,有的也繁复难记。商标选择一开始就宜慎重,否则后患无穷。

第四是美观性原则。美观性当然要建立在适应性、可呼性、易识性的基础之上。不具备前三性的商标,再美观也不好,因为它不能促进产品的销售,就如好看不好吃的食品一样。但是,在前三个原则充分满足的前提之下,美观性亦不容忽视。只有适应性、可呼性、易识性而无美观性的商标,犹如一件漂亮的衣裳,在显眼处打上个难看的补丁,实在有伤大雅。在衡量商标美观性的时候,不能只考虑好看不好看,还得考虑商标设计风格与产品风格是否统一。一般来讲,传统商品宜用传统风格的商标,现代商品宜用

现代风格的商标。

第四，产品包装策略

在市场上，当消费者不知某商品内在质量如何，也无其他根据来判断其质量好坏时，往往只能凭借对商品包装的印象来决定是否购买。因为它能使消费者在扫描货架上商品的一刹那，留下深刻的印象。

这是一个现代的“买椟还珠”的故事。用今天时髦的话来说，有许多消费者买的是“包装”。由此可见，商品质量固然重要，而商品包装给人的印象也十分重要。

通过销售包装进行促销已经成为企业销售竞争的一种重要手段。当前国内外销售包装的策略，真可谓蔚为大观。

在此仅精选较为经典的几种包装策略以飨读者。

(1)创新包装策略。这种包装策略，就是企业产品的包装，尽量不搞仿制，不与别的包装雷同，而采用新材料、新工艺、新图案、新形状，给消费者以耳目一新的感觉。例如，近年来国内外有些企业对食品采用“复合包装”。对人们未用完的食品，这种包装能自动复合。这种新颖包装，既能减少消费者对未用完食品包扎的时间，又能确保食品的卫生。所以，当这种包装的食品一投放市场，便深受消费者的欢迎。

(2)系列包装策略。这种包装策略可以说是类似包装策略的一种形式。系列包装是指一种商品采用风格统一，而在造型或装璜上略有差别的包装形式。将这些单个包装摆在一起，犹如一个阵容庞大的包装大家族，形成一个包装系列，可以提高商品的整体效应，比起单一的包装更具有强烈的视觉冲击力。

(3)趣味包装策略。趣味包装或称幽默包装，也是目前国际市场上较为流行的一种销售包装。这类包装主要是在造型及装璜上采用比喻、夸张、拟人等手法以及别出新裁的构思设计，增加包装趣味性和幽默感，强化对顾客的吸引力。美国有一家食品公司，在水果罐头的罐盖上印有谜语，并注明打开罐头，吃完东西，谜底就在罐底。

(4)透明包装策略。透明包装是采用透明的塑料玻璃纸及材料，使内装物品一目了然，既能体现商品的自然美感，又便于顾客识别、选购。因此，这类包装形式在国际市场上盛行不衰。透明包装有全透明的，亦有非全透明的，如一些开窗式纸盒包装，纸板式泡罩包装袋等。

(5)名牌包装策略。这种包装策略，就是通过知名度较多的名牌包装，促进产品销售的一种包装策略。企业采用名牌包装策略，途径有二：一是自己创造。即通过自己努力，提高产品质量、使用合理价格、讲究信誉，逐渐将牌子创出来。二是设法借。有些企业产品质量较好，但经营时间短；有些企业为将产品进入国际市场，一时又无代理商等，这类企业就可跟名牌商品的生产、经销单位商榷，花一定代价借用名牌商品包装，促进产品销售。但决不可随意假冒名牌商品包装。

3. 质量形象设计

(1)质量是企业的生命。质量是产品的基本属性，消费者在购买商品时，总是希望它的质量好，性能可靠，否则他们会对该产品及其生产厂家产生反感，所以企业只有产品质量过关了，才能给消费者留下良好的印象。现在企业的质量观念则要求更广泛，它是指企业全面管理强调的质量，包括产品质量、服务质量和工作质量等各个方面，这也正是质量形象设计的主要内容。

在全世界享有盛誉的企业，无一不把质量作为企业的生命而加以高度重视。

德国“奔驰”汽车在国内外的买主中一直享有良好的声誉。“奔驰”600型高级轿车虽然在生产了2677辆之后停止了生产，但这种车已是世界上许多国家元首和知名人士的重要交通工具及接待用的专车。即使在经济危机的年代，奔驰车仍能“吉星高照”，在激烈的国际竞争中求得生存和发展，成为世界汽车工业中的佼佼者。在大量日本车冲击西欧市场的情况下，奔驰车不仅仅顶住了日本车的压力，而且还增加了对日本的出口。尽管一辆奔驰车的价钱可以买两辆日本车，但奔驰车却始终能在日本市场保住一块地盘。

奔驰公司之所以能取得这样的成就，重要的一点在于它充分认识到公司提供给顾客的产品，不只是一个交通工具——汽车本身，还应包括汽车的质量、造型、维修服务等，即要以自己的产品整体来满足顾客的全面要求。于是，这个公司千方百计地使产品质量首屈一指，并以此作为取胜的首要目标，为此建立了一支技术熟练的员工队伍及对产品和部件进行严格的质量检查制度。以产品的构想、设计、研制、试验、生产直至维修都突出质量标准。

奔驰汽车公司还能大胆而科学地创新。车型不断变换，新的工艺技术不断应用到生产上。现在该公司生产的车辆从一般小轿车到大型载重汽车共160种，计3700个型号，以创新求发展已成为公司上下的一句流行口号。

奔驰汽车公司还有一个完整而方便的服务网。这个服务网包括两个系统,一是推销服务网,分布在德国各大中城市。在推销处,人们可以看到各种车辆的图样,了解到汽车的性能特点。在订购时,顾客还可以提出自己的要求,如车辆颜色、空调设备、音响设备、乃至保险式车门钥匙等。服务网中第二个系统是维修站。奔驰公司非常重视这方面的服务工作。这个公司在德国有1244个维修站,工作人员5.6万人。在公路上平均不到25公里就可以找到一家奔驰车维修站。在国外的171个国家和地区奔驰公司设有3800个服务站。维修人员技术熟练、态度热情、车辆检修速度快。奔驰车一般每行驶7500公里需换机油一次,每行驶1.5×10^4公里需检修一次。这些服务项目都能在当天办妥。在换机油时,如发现某个零件有损耗,维修站还会主动打电话通知车主征求是否更换的意见。如果车子意外地在途中发生故障,开车人只要向就近的维修站打个电话,维修站就会派人来修理或把车拉回去修理。

质量、创新、服务等虽然并不是什么秘密,但在生产经营的产品与质量、创新、服务等有机结合上,各企业却有所差异。奔驰汽车公司正是杰出地树立贯彻整体的观念,才使自己成了世界汽车工业中的一颗明星。

所谓服务质量,就是意味着减少企业与顾客双方买卖的不便,创造一个优异的印象,也就是说销售人员对顾客态度客气,服务愉快迅速;交易场所清洁有序,光亮美观;推销员接待顾客时,穿着整齐,出落大方。同时在销售活动中,必须尊重顾客的社会风俗习惯,并努力造成一种满足顾客的印象。

(2)销货始于售后。"我坚信,销货始于售后。"这是德国汽车经销商吉拉德的著名信条。吉拉德经营十几年来,他每年卖出的新车比任何其他经销商都多。解释他成功的秘诀时,吉拉德说:"我每月要寄出一万三千张以上卡片。"

为什么要从吉拉德谈起!因为他的秘诀同样也是IBM以及其他许多杰出公司成功的秘诀,说穿了,就是服务,压倒性的、无懈可击的服务,尤其是售后服务。吉拉德观察到:"有一件事许多公司没能做到,而我们却做到了,我坚信销售真正始于售后,并非在货品尚未出售之前……顾客还没踏出店门之前,我儿子就已经写好'铭谢惠顾'的卡片了。"一年之后,吉拉德不仅会代表顾客亲自跟服务部门经理保持联系,而且还继续维持两者之间的沟通。

吉拉德是不会让他的顾客买了车之后,就把他抛至九霄云外的。他们每个月都会收到一封不同大小、格式、颜色信封装的信。"这样才不会像是一封垃圾信件,还没被拆开之前,就给扔进垃圾筒了!"吉拉德透露,顾客们会打开来看,信一开头就写着:"我喜欢你!"接着写道:"祝你新年快乐,吉拉德贺"。二月,他会寄一张"美国国父诞辰纪念日快乐"的贺卡给顾客;三月,是"圣·佩翠克日快乐!"顾客都很喜欢这样的卡片。吉拉德自豪地说:"你该听听他们对这些卡片的赞美。"

吉拉德对顾客的关怀是贯彻到售后的。他说"顾客再回来要求服务时,我尽全力替他们做到最佳服务……你必须具有医生的心肠,顾客的汽车出了毛病,你也替他感到难过。"

乍看之下,吉拉德的一万三千张卡片策略,俨然像是一种促销的噱头,但就和杰出公司一样,吉拉德对顾客的关怀似乎是发自内心的诚意。如同吉拉德自己说的:"国内真正出色的餐馆,在厨房里就开始表现他们对顾客的爱心了;同样的,顾客从我这买走一辆汽车,将会像刚走出一家很棒的餐馆一样,带着满意的心情离去。"

企业始终要注意的第一个目标是其顾客和他们不断变化的需求和欲望。由于购买力的增加,顾客有权自由选择销售商。同时,由于顾客的口味变得越来越挑剔,他们常常处于不满的状态。

你以为是稳定的顾客可能会随时随地不辞而别。这些用户,加上你的竞争对手,可以使你精心设计、十分畅销的产品一夜之间变成滞销货。所以,不进行新产品的开发,不进行技术革新的企业会被顾客抛弃。

许多企业表面提倡让顾客满意,而实际上并不把顾客当作一回事,但在最佳企业的企业文化中,顾客则处于至高无上的地位。最佳企业常常彻夜不眠,苦思冥想如何满足顾客的需要,并预测顾客的期望和欲望,其目的是为了不让顾客落入旁人之手。如日本丰田公司亚洲分部将其顾客关系部改成顾客挽留部。这个部门的经理认为该部门真正的任务是无限制地留住顾客。这样,①顾客买的第二辆和第三辆汽车也是丰田汽车;②顾客的亲朋好友也都会买丰田车;③每隔四年,顾客会再买一辆新丰田车。

另外,我们也要看到,要使顾客满意,有时可能会失去一笔交易。因为顾客可能对已购买物品的质量与功能,没有满足他实际所需而要求退货。对此,企业应理解,宁可失去一笔交易,也不可失去一位顾客对企业的信心,更不能因为一位失望的顾客而影

响大家的印象，所以，必须及时答应退货，以消除这种购买错误而导致的不满。

更有代表性的，让我们看看日本松下公司的“上帝诀”：

①对顾客不可怒目而视，也不可有讨厌的心情；

②注意门面的大小，不如注意环境是否良好；注意环境的良好，又不如注意商品的良好；

③销售前奉承，不如销售后服务。只有这样，才能得到永久的用户；

④资金缺少不足虑，信用不足最堪忧；

⑤对一元钱的顾客同百元钱的顾客一视同仁，是商店兴旺的根本；

⑥遇有调换商品或退货时，要比卖出商品更加客气；

⑦销售优良的产品自然好，将优良产品宣传推广而扩大销售则更好；

⑧如果没有随赠之物，笑颜也是最好的赠品；

⑨缺货是商店的失败，道歉之后，应询问顾客住址，并说“马上取来送到贵处”；

⑩对商人而言，没有繁荣萧条之别。

最佳企业的一切活动，包括计划、预算、促销、广告和投资等，目的是使顾客满意。不管企业的哪一项决策，其基准是：“这会不会让顾客更高兴？”把顾客放在首位的企业总是有盈利的，其员工的工作总是积极努力的。

最终评判一个企业提供的产品和服务质量优劣的是顾客。顾客的评决是神圣不可侵犯的。每一家企业都应集中精力制定一项如何向顾客提供比竞争对手更好的产品和服务的策略。

服务的意义对顾客来讲，就是人们对企业服务质量的信心，亦即企业为顾客提供服务方面，实践诺言的程度。这包括及时的修改、修理，甚至退换，只要顾客不满的理由正确。甚至有的零售商店，对于退换商品无需顾客提出任何说明。

服务还意味着使顾客对自己所购设备充分利用，预备随时接受顾客咨询。即使是在购买较长时间以后，为保持商品的功效，必要的仍应代为修理，以使顾客满意，增强顾客对企业服务质量的信心。

在素以文化之都著称的巴黎，游客们最流连忘返的恐怕要数巴黎圣母院、卢浮宫、凯旋门与埃菲尔铁塔，然而对美食家来说，最迷恋的则要数马克西姆饭店了。

马克西姆饭店为顾客提供的服务是无可指责的。这是它获得成功的“秘诀”之一。本世纪初，这个饭店有一位叫阿尔贝尔的领班，他以精良的服务赢得广大顾客的称赞。就像舞会上的大明星拥有崇拜自己的一群观众那样，阿尔贝尔的崇拜者是一群名流显贵。他的服务技巧十分娴熟，经常是没等客人提出要求，便主动而又亲切周到地予以招待，使客人仿佛在朋友家中做客一样。他成为法国的知名人士，现在巴黎格里文博物馆中还陈列着他的蜡像。

阿尔贝尔的作风现在已经成为马克西姆饭店的传统。餐厅值班经理罗日·维亚尔被顾客誉为“亲切的罗日”。在1500多名常客中，罗日可以叫出许多人的名字并知道他们的就餐习惯。往往顾客刚刚步入门厅，他便引导他们到自己常坐的座位上去。

在马克西姆饭店，从值班经理到餐厅领班，从斟酒师到服务员，分工十分明确，装束也各不相同。值班经理负责监督整个餐厅工作，接待前来订餐者或电话订餐者。领班负责专为客人订菜，监督服务人员按客人进来的先后顺序招待。服务员负责更换餐具、上菜等。斟酒师专为客人斟酒。他们在客人面前总是和颜悦色，彬彬有礼，不卑不亢。一举一动都显示出受过良好的职业训练。

马克西姆饭店的用餐方法有一定之规，每道菜都由服务员在现场分份。一盘菜肴端来后，在分菜前要先请客人欣赏一番菜肴的颜色。每吃一道菜，便要更换一次盘子，不同的菜所配的餐具也不同。菜要从客人的左边上桌，碟子要从客人右边撤下去。如果菜的质量不符合客人要求，他们从不掩饰和辩解，在表示歉意后，立即更换。在用餐过程中，食什么菜饮什么酒，也有一定的讲究。例如，海味搭配白葡萄酒，肉类搭配红葡萄酒，最后吃点心时饮用香槟酒。每当酒瓶启封时，斟酒师总是先给客人斟上少许，请客人品尝味道是否纯正，待客人表示满意后，才给客人斟酒。

(3)百分之一百零一的服务。在中国北京饭店餐饮部，管理人员给餐厅服务员讲课并示范：

——“给客人往冷饮杯中放吸管，服务员的手该捏吸管的哪个部位？低了，正是接触饮料的部分；高了，又是顾客吮吸的地方，必须捏在这两者之间。”

——“顾客用餐，服务员应该侍立在顾客多远的地方随时准备服务呢？太近了顾客会觉得不自在；太远了，又看不清是否该给顾客换盘子，斟酒；所以，应该站在离顾客三米远的地方为好。”

——“菜汤不小心洒在顾客的身上怎么办？……”

——“一桌客人，由哪一位开始斟酒，布菜？

……”

他连讲了几十个为顾客进餐服务的具体规范，中方的管理人员和服务人员折服了。尽管他们天天讲为顾客服务，但从来也没把餐厅服务工作分解得这么细致，这么科学。

针对中国实际情况，肯德基家乡鸡餐厅提出了一个响亮的口号：让顾客101%的满意。

100%的满意，全世界都有这类口号，用一句俗话，乃“包您满意”。比如你到商场买一双皮鞋，营业员可笑容满面地陆续拿出各式各样的皮鞋任你挑选，请你坐上软椅把鞋试一试，再在铺设的地毯上任你走一走。如你点头，便精心用盒把鞋装好，并系上软带便于你提携，还建议你使用哪种鞋油，提醒你若穿着仍觉不太合适还可以调换，尔后送你出门，“欢迎你再度光顾！”等。保准你会说：这就是100%的满意。

这100%的标准，如从量化上考虑，确实难以说准；但从质化上虑及，倒可以用一句话说得较为贴切：在一次购买行为实现的全过程中，卖方对其中的每道环节提供周到的服务，使买方的购物得以实现，并在享受服务中得到欢悦。达到“双满足”，可以说这就是100%。

事实上，当今能达此“标”的服务部门，中国的单位及个人的还不算多，因此，“拿钱买气受”、“维修踏破鞋”的事便时有耳闻目睹。“上帝们”冀望把企业推向市场之后，在竞争的风风雨雨中，让经营作风来一次沐浴，从而兑现这个100%。

如今北京肯德基餐厅提出这个101%，倒是对100%的一种紧逼，一种挑战！

这增长的1%是什么，乃上述全过程外的服务，用句口头语来说，就是自找麻烦，自讨苦吃。但明智的经营者甘愿这“自找”、“自讨”。

如下雨天，该厅服务员会给每位没带雨具的老人和带小孩的顾客送上一把雨伞，请他们在方便的时候顺路带回。其实，“天有不测风云”，不带雨伞遭雨淋，是怪不了“肯德基”的，伞与吃饭又有何干呢？我不送伞，你能说不满意吗？

假若你老不“顺路”，那伞总不能归还的，岂不要我赔付？正是这超乎寻常的1%服务，却体现了服务的真诚、圆满、感人，你能不再来光顾，能不及时送伞归主！由此我们可知，这1%并非一个简单的增加了1个百分点的数字，其表明经营者的“完全彻底”、“全心全意”为消费者服务由“分内”(100%)扩展到“分外”(1%)。分外寓于分内，分外促进分内，相互交融，不断促进服务工作水平的提高。

(4)售后服务——产品质量形象的再创。售后服务是一个实践问题，也是一个理论问题。在中国，售后服务尚未引起人们的足够重视，而在发达国家，售后服务已受到普遍重视。一方面，消费者对售后服务提出了更高的要求；另一方面，企业也在努力做好售后服务工作，把它作为提高竞争力的重要手段。

《幸福》杂志每年都评选美国“十佳”公司，从全国30多个行业300多家公司中评出10家最好的公司。评选的标准有八项：①管理质量；②产品和服务质量；③创新；④长期投资金额；⑤财务状况；⑥吸收培养人才；⑦对社会和环境所负的责任；⑧财产使用状况。其中，第二项的产品和服务质量就包括售后服务。

随着技术的进步和顾客需求变化，经济发达国家企业的销售技术也在发生变化，变化之一是售后服务越来越重要。有人把售后服务看作是新旧销售技术的区别。

经济技术发达国家重视售后服务，是一种必然的历史趋势，是技术发展的要求(高新技术产品，需要售后服务)，也是经济发展的要求(售后服务好才有竞争力)。

要使社会尤其是企业普遍重视和做好售 后服务工作，需要进行多方面的努力。首先要提高对销售服务的认识，这不是售后服务普及化的充分条件，却是必要条件。

①售后服务是提高产品质量的保证。售后服务工作是质量管理在使用过程中的延续，是实现商品使用价值的重要保证。现在强调产品质量问题，而产品质量只有在使用过程中才能完全表现出来。由于生产、运输、安装或使用中的种种原因，售出产品的使用价值可能遭到破坏。而售后服务作为一种补救措施，可以保证产品的使用价值和质量，为消费者排除后顾之忧。在售后服务中，通过与用户的直接接触，不仅可以密切企业与用户的关系，保证已有的市场和设法扩大市场，而且可以把消费者对产品的意见和要求及时反馈给企业，促使企业不断提高产品质量，更好地满足消费者的需要。售后服务还是“保健医生”，可以为消费者提供技术咨询，帮助解决使用、维修、保养方面的问题。随着科技的不断进步，有些商品的结构性能越来越复杂，安全要求越来越高，这就更需要做好售后服务工作，充分发挥这些产品的作用。

②售后服务是重要的竞争手段。商品竞争表现

在很多方面。一个重要表现是价格竞争,另一个重要表现是品种质量竞争。就质量竞争而言,如果说生产过程中的质量管理是“第一次竞争”,售后服务则是“第二次竞争”。经过市场优胜劣汰后,许多耐用消费品在质量、价格方面十分接近时,售后服务的优劣显得更为重要,作为竞争手段甚至具有战略意义。现在购买商品不仅要挑质量,挑价格,也要挑售后服务。售后服务不仅对商品质量起保证作用,而且使消费者对企业产生信赖感。有些产品的质量各个企业不相上下,推销手段也大同小异。但高明的企业由于售后服务好,便可争夺到消费者更多的“货币选票”。有些产品原来在消费中默默无闻,由于企业采用了服务促销的策略,便使这些产品成了名牌产品,企业也随之兴旺发达起来。

③售后服务可以满足消费者的需求。消费者应具有 6 项权利:了解和服务的权利;选择的权利;求得商品和服务安全、卫生的权利;监督价格、质量的权利;对商品、服务提出意见的权利和受损害时要求索赔的权利。将来,消费者的投诉也会越来越多。这也对企业形成了一种压力,企业搞好产品的售后服务,可以协调和满足消费者在售后服务方面的要求。

第七章　经理广告

一、广告企划

1. 广告目标

广告是一种重要的促销手段。广告是指广告者支付一定的费用,采取非人员沟通形式,通过种种媒介把商品信息传递到广大目标沟通对象,广而告之,促进商品销售。

联邦市场营销协会给广告下的定义是:"广告的发起者以公开支付费用的做法,以非人员的任何形式,对产品、劳务或某项行动的意见和想法等的介绍。"这个定义包含如下内涵:

(1)任何形式。这是指广告可以用任何形式进行介绍。杂志、广播、电视、海报招贴、牌坊、符号、卡片、汽球、车船、火柴盒、瓶罐、日历等都可用作广告。

(2)非人员。这就排除了广告与人员推销相混淆的可能。面对面地个人对个人、小组对小组进行游说促销,不属于广告的范畴。

(3)介绍产品、劳务或某项行动的意见和想法。人们在给广告下定义时,往往只提到介绍产品或劳务,而忽略了对某种意见和想法的推广,其实这是很重要的。

(4)由明确的发起者以公开支付费用的做法。这就是说,做广告的人必须明确,并承认曾为使用广告媒介而付出费用。

按照广告的用途来分类,主要有以下五种类型:

(1)机构广告。指用来宣传介绍某一组织或企业,建立这个组织或企业的良好形象成永久信誉的广告。

(2)品牌广告。指用来长期宣传介绍某种品牌,指出其利益,使广大目标顾客知道某公司的产品的牌号并逐渐对它有好感的广告。

(3)分类广告。指用来传递一次大贱卖、某种劳务或某种比赛项目的信息的广告。

(4)贱卖广告。指用来预告一次大贱卖的广告。

(5)主张广告。指用来宣传或提倡某种理想的广告。

在制定广告方案时,营销经理首先必须确定目标市场和购买者动机。然后,他们才能接着作出制定广告方案所需的5项主要决策:

(1)广告的目标是什么?

(2)有多少钱可供花费?即广告预算。

(3)应传送什么信息?即广告信息。

(4)应使用什么媒体?即广告媒体。

(5)应如何评估效果?即广告效果评估。

这些内容,我们将在以下部分分别论述。

广告目标确定广告在总体上应该实现什么样的目的。广告战略则将广告目标具体化为一系列实践方法。

第一,广告目标的作用

在充分了解企业的整体营销计划之后,广告规划工作需要对市场、产品、消费者等进行分析,在此基础上确立一次广告运动的目标。确立广告目标,可以发挥下述三项作用:

(1)协调宗旨的作用。广泛活动是一项需要靠协调来维持的工作。在广告主企业内部,广告部门是最主要的广告工作机构,广告部门必须在企业计划部门、财务部门、销售部门、公共关系部门等的协助下,才能够开展广告工作。同时,广告主企业还必须同各类广告促进机构,如广告公司、广告制作单位、广告媒介单位、广告研究机构等,相互配合以保证广告活动的顺利进行。除此之外,广告主还必须协调其同政府有关部门、竞争对手企业、公众利益组织等的关系。所以,在广告活动的整个运作过程中,从始至终都需要做协调工作。

协调工作的目的,是确保所有涉及广告活动的单位或个人,都能够相互配合地工作,所以这一协调必须有一个明确的宗旨。当不同单位或某些人之间在进行工作时有了分歧,应当以这个宗旨为基础,通过调整各自的工作,以符合这一宗旨的要求。广告目标的确立,就为广告活动中的协调工作提供了这样一个宗旨。凡是有助于广告目标实现的计划、行动,就应该坚决执行;凡是同广告目标要求有偏差的,就应该进行适当的调整。以广告目标为宗旨进行协调,才有可能保证涉及广告工作的所有单位和个人可以

有条不紊地协同工作。

(2)决策准则的作用。如果我们把广告工作看成一系列决策和行动的话,确保一系列决策之间不相互矛盾冲突,一系列行动能符合决策的要求,就成为广告工作的主体了。

决策过程必须以一定的准则来限制,用此准则来判断决策的做出是否恰当。广告目标的确立正为广告决策提供了这一准则。广告目标是整个广告活动中的核心目标,整个广告的策划工作,将以广告目标为中心制定出一套目标体系来,确定文本创作的目标、文本测试的目标、媒介选择的目标、媒介组合的目标、广告效果评价的目标、广告的经济效益目标、广告的社会效益目标等等。每确定一个具体的目标,就是对一个具体的工作步骤进行一次决策。这一具体工作步骤的开展,将都以此决策为准则。而每一项决策又都以总体的广告目标为准则,由此确保整个广告活动的顺利进行,最终实现广告目标的要求。

(3)评价依据的作用。对广告活动的效果进行评价,是一项十分重要的工作,也是广告管理工作从低水平向高水平转变的标志。而进行效果评价必须有一定的依据,广告目标的确立可以起到这一作用。

对广告活动效果如何判断,必须以其是否完成了广告目标的要求为依据。如果没有一个明确的广告目标,广告工作可以热热闹闹地大干一场,干完之后了事,无法评价其达到了什么效果。因此,广告目标不但要明确、可以测定,而且还要能够化成一系列的具体目标,以指导每一具体的广告工作步骤。只有这样,在广告活动结束后,才能够将广告活动的结果同广告目标相比较,对广告活动的效果做出一个准确的评价。

第二,广告目标的分类

可供企业选择的广告目标很多,大致可分为三类:

(1)提供信息。即企业通过广告活动向目标沟通对象提供种种信息。诸如告诉目标市场将有一种新产品上市行销,介绍某种产品的新用途或新用法,通知社会公众某种产品将要变价,介绍各种可得到的劳务,纠正假象,说明产品如何使用,减少消费者的顾虑,建立企业信誉等。以向目标沟通对象提供信息为目标的广告,叫做提供信息的广告,又叫做开拓性广告。这种广告的目的在于建立基本需求即使市场需要某类产品,而不在于宣传介绍某种品牌。

(2)诱导购买。即企业通过广告活动建立本企业的品牌偏好,改变顾客对本企业产品的态度,鼓励顾客放弃竞争者品牌转而购买本企业品牌,劝说顾客接受推销访问,诱导顾客立即购买。以上述这种劝说、诱导、说服为目标的广告,叫做诱导性(或说服性)广告。这种广告的目的在于建立选择性需求,即使目标沟通对象从需要竞争对手的品牌转向需要本企业的品牌。近几年来,在西方国家,有些诱导性广告或竞争性广告发展为比较广告,即广告主在广告中拿自己的品牌与若干其他品牌相比较,以己之长,攻人之短,以宣传自己品牌的优越性。

(3)提醒使用。即企业通过广告活动提醒消费者在不远的将来(或近期内)将用得着某产品(如秋季提醒人们不久将要穿御寒衣服),并提醒他们可到何处购买该产品。以提醒、提示为目标的广告,叫做提示广告。这种广告的目的在于使消费者在某种产品生命周期的成熟阶段仍能想起这种产品。例如,可口可乐公司在淡季耗费巨资在杂志上做彩色广告,其目的就是要提醒广大消费者,使他们时时刻刻不要忘记可口可乐。还有一种与此有关联的广告形式叫做加强性广告,其目的在于使现有用户确信他们所做出的选择是正确的。例如,美国汽车制造商常常用广告描述其顾客对于他们已购买的汽车很满意,以加强其购买选择。

第三,确立广告目标的要求

对确立广告目标的要求一共有六项:

(1)符合企业整体营销的要求。广告不是一项独立的活动,而是企业整体营销活动中的一项具体工作。所以,广告目标必须在企业的整体营销计划指导下做出。广告目标特别要反映出整体营销计划中的考虑重点,如广告发挥影响的范围、时限、程度等,以便使广告运动配合整体营销活动。

(2)清楚明确、可以被测量。因为广告目标将会成为广告主同广告公司之间相互协调的宗旨、一系列广告决策的准则以及最后对广告效果进行测定的依据,所以广告目标不能够含含糊糊、模棱两可,使得人们可以对其肆意加以解释。对广告目标的确立要求清楚明确,可能还是一个容易实现的要求。要求广告目标可以被测量,就有一定的困难了。广告目标无法被测量,最大的缺点就是无法准确地评价广告的效果。因此,广告主应尽可能在广告运动规划之前,将广告运动的目标具体化,使得人们可以以一套公认的标准对其进行测量。当然可测量不一定是严格地要求广告目标定量化,可测量是要求广告目标具有可以明确进行比较的性质。前文中我们介绍的广告目标,只是一系列广告目标的趋向,广告主在将

其定为真正的广告目标时,一定还要对其加以限定和具体化,使得其可以被测量。

(3)切实可行、符合实际。广告目标虽然主要由广告主来确定,但是因广告活动是集团与个人相互协调的产物,所以这就要求广告目标必须切实可行、符合实际。也只有切实可行、符合实际的广告目标,才能保证广告运动的顺利进行。

(4)能够被其它营销部门接受。广告活动只是整体营销中的一个组成部分,为了配合整体的营销活动,广告目标就一定要让其它营销部门能够接受,这样才可以让广告运动同其它营销活动相互协调起来。

(5)要有一定的弹性。广告目标必须明确,只有这样才能够起到指导整个广告运动的作用。但是,正因为广告目标要指导整个广告运动,所以必须考虑环境的种种变化对广告运动的影响。广告运动为了更好地配合整体营销的进行,可能会做出适当的调整。而这样的调整,又应该是广告目标所能够允许的。因此,广告目标还应该具有一定的弹性。

(6)能够被化为一系列具体广告活动的目标。因为广告运动是由一系列具体的广告活动组成的,而每一项具体的广告活动又都需要一个具体的目标来指导,所以广告目标若要发挥其指导整个广告运动的作用,就要能够分解成为一系列广告活动的具体目标。而这些具体的广告目标的一一实现,将能够逐步使得总的广告目标实现。

如上所述,一个较符合要求的广告目标应该是这样的:

在广告运动进行以后的7个月里,在广告运动所覆盖的主要市场之中,本企业产品的知名度将比广告运动以前提高10%以上,本企业产品的销售额将比广告运动以前提高7%以上。

或者在本次广告运动进行后的一年内,本市内消费者抽样调查的结果应显示出,对本企业声誉评价的明显好转(如超过20%的人转变其反对态度)。

第四,制定广告目标的科利法

美国广告学家科利曾提出了"制定广告目标以测定广告效果"的方法。科利认为广告工作纯粹是对限定的视听众传播信息并刺激其行动广告的成败与否,应视它是否能有效地把想要传达的信息与态度在正确的时候、花费正确的成本、传达给正确的人。

科利法包含下面六条原则:

(1)广告目标是记载营销工作中有关传播方面的简明陈述。这表明了只有广告才具有这种能力完成特定工作,而不包括与其它营销组合因素共同发挥作用。

(2)广告目标是用简洁、可测定的词句写成的。如果在一切有关广告人员中已经对期望广告所完成事项达成协议时,将广告的目标书写出来并不是件困难而讨厌的工作。如果对广告目的尚未达成协议,那么在制作广告之前就要把广告目标找出来,而非在事后再找。

(3)广告的各种目标要得到创作与核准各部门的一致同意。制定计划与执行计划要分开。在花费时间和金钱执行计划前,需要在"说什么,对谁去说"上面取得协议。

(4)广告目标的制定,应当以对市场及各种购买动机方面精湛的知识为基础。

它们是以缜密小心地衡量市场各种机会为根据而表示出非常实际的期望。它们并不表示毫无事实根据的希望与欲望。

(5)基准点的决定是依据其所完成的事项能够测量而制定。

心理状态——认识、态度与购买习性——要在广告刊播之前与后加以鉴定,或者以广告达到者与未达到者之视听众比较。

(6)用来在日后测定广告成果的方法,在建立广告目标时即应制定。

科利法最重要主题为有效的广告目的是既明确又能测定的。他的见解是测定广告效果的关键,首先要能界定要达成的广告目标。此一决策为本工作最难部分之一。

科利建议一种"6M"方法,概述如下:

商品(Merchandise):我们所要卖的商品与服务其最重要的那些利益是什么?

市场(Markets):我们所要影响的人们是谁?

动机(Motives):他们为什么要买或者不要买?

讯息(Messages):我们所要传达的主要想法、资讯与态度是什么?(为了推动潜在顾客更接近我们最后销售之目的。)

媒体(Media):怎样才能达到这些潜在顾客?

测定(Measurements):我们提出什么样的准则来测定所要传达给特定视听众的成果?

要能测定广告讯息效果,广告运动计划者一定要能查出消费者在知觉、态度或行动上的改变。科利提议下述在传播过程中的层次阶段,旨在达成广告最后说服消费者去行动的目标。

科利所提议"商业传播"的四个阶段是:

（1）知名（Awareness）：潜在顾客首先一定要对某品牌或公司的存在“知名”。

（2）了解（Comprehension）：潜在顾客一定要“了解”这个产品是什么，以及这个产品能为他做什么。

（3）信服（Conviction）：潜在顾客一定要达到一心理倾向或“信服”想去买这种产品。

（4）行动（Action）：最后潜在顾客一定要采取行动。

科利的方法之主要长处，是在许多情况下可用现有调查研究工具及方法来测定传播的反应。其所提广告对消费者可能发生的影响事例如表6.10.1。他用两种不同产品比较广告传播前后之效果。

第五，广告战略决策

广告战略是若干项选择，根据市场分析、产品分析、消费者分析得到的资料，在广告目标的指导下，对广告运动的开展方法、劝说侧重方式、媒介选择总体原则等做出决策。有了广告战略，广告目标就可以进一步化解为一系列具体广告活动的目标了，整个广告运动就可以运作起来了。

下面就是在广告战略决策过程中必须进行的若干选择：

第一，面向总体市场的战略或面向细分市场的战略

对上面这两种战略的选择，基本上确定了广告运动的针对对象以及广告运动应如何选用媒介的趋向。

面对总体市场的战略，是为了配合所谓无差别营销（undifferentiated marketing）这类营销战略的。无差别营销战略将总体市场看成同质性的，向市场中的所有消费者推销产品。这时要推销的产品，必须是大众化的用品，其大众化体现在用途、质量、性能、价格、销售地点等方面，使得大多数人有可能成为这种产品的消费者或用户。

采用面向总体市场的战略，广告运动就必须充分考虑如何迎合普通大众的需求和口味。首先，广告的文词、形象等必须是大众化的，要用大众熟习的语言讲话，用大众可以接受的形象来推销产品；其次，广告必须在大众可以接收的媒介上传播，如电视节目中、报纸上、大众化杂志上、新闻节目前后的无线电广播节目中等等，使得一般大众可以接收到广告信息；最后，广告还必须能够具体配合这种无差别营销的推销活动，如保持长期稳定的广告形象、广告口号、劝说重点等。使得广告宣传可以给人留下连续性、统一性的印象，让人们长期接受这一产品。

表6.7.1　广告对消费者反应的效果

	广告前（%）	广告后（%）
产品：滤嘴香烟		
知道本品牌名称：		
用未帮助记忆法……………………	20	40
用帮助记忆法……………………	40	80
了解讯息：		
讯息A……………………	6	12
讯息B……………………	10	20
讯息C……………………	8	16
有乐于购买的倾向………………	4	8
表示过行动……………………	2	4
形象：工业化学品部门		
知道公司名称……………………	85	88
知道本公司为一著名工业化学产品供应者…………………	15	30
了解主要讯息：		
讯息A…………………	6	12
讯息B…………………	4	8
讯息C…………………	5	10
有乐于购买之倾向………………	5	10
导致采购行动……………………	3	6

面对分隔市场的战略，则同面对总体市场的战

略十分不同。面对分隔市场的战略是为了配合差别营销(differentiated marketing)战略的。这种营销战略把市场进行细分,找出本企业产品可以进行推销的若干分隔市场,以及向不同分隔市场可以推销的不同产品。在这样的营销战略指导下,企业的生产和销售都必须是多元化的,以迎合不同分隔市场中不同消费者的多样需求。产品的生产应该是小批量、多品种、式样变化快、总产量高的,而产品的销售则应以多种推销方式、多种售价、多种产品(甚至商标)形象来进行。

为了配合差别营销战略,广告战略决策也需要适应这种生产和销售的多元化要求。所以,面对分隔市场的广告战略要求,广告运动是多样化的,以便于迎合各种类型的消费者,以多种劝说方式推销多元化的产品。面对分隔市场的广告战略对广告运动提出若干宏观要求。广告运动不能再是大型的统一行动,而应该采用企业整体广告同具体产品广告相结合的方式。有一定数量和规模的宣传企业自身、企业商标、企业营销标记、企业形象等的广告,连续不断在大众化的媒介上推出;同时,又有一系列具体宣传各种产品的广告,以不同的劝说方式在各种针对性强的媒介上推出。这两类广告的总体效果,是既不断强化企业的整体形象,又向不同类型的消费者推销不同品种的产品。

比较一下面对总体市场的广告战略和面对分隔市场的广告战略,我们应该了解到:

(1)两者的目标是不同的,是为了配合不同的营销战略而做出的决策。所以,两者绝无随意调换的可能;

(2)面对总体市场的广告战略形式略为简单些,可以不过多考虑广告的针对性,只需要保持基本形象的稳固,同时顺应社会发展对形象略加调整即可。但是,这种广告战略需要的广告经费庞大,而且很可能不能及时适应消费者需求的变化;

(3)面对分隔市场的广告战略形式较为复杂,需要对不同类的消费者、以不同的劝说方式、推销不同的产品,如果广告的针对性没有把握好,广告运动就会失败。但是,这种广告战略是为了适应市场变化而发展起来的,只要其针对性好,广告的推销效果会更加明显;

(4)随着消费水平的提高,消费者需求中个性化趋向将越来越明显,这就会对企业生产的产品提出多样化的要求。所以,面对分隔市场的广告战略可能会越来越受到重视,被越来越多的企业所采用。

第二,满足基本需求的战略或满足选择需求的战略

对这两种战略的选择,基本决定了广告运动中应采取的总的劝说方式和重点。

关于基本需求和选择需求的概念,我们在第四章第三节中已经详细介绍过了。在广告战略决策中,必须结合消费者分析和产品分析得出的结论,了解消费者对某一种产品的需求到底是属于哪一个层次的,由此决定应采用什么样的劝说方式,向消费者着重介绍产品的哪些特点。

当消费者对某一种产品的需求是基本需求时,这种产品必然是能够为消费者的基本生活需要提供便利的。消费者对这一产品的要求是供应充足稳定,价格合理且以尽可能低廉为好,性能稳定不易损坏,可以长期使用,维修方便收费低廉等等。为了能更有效地向消费者推销这类产品,满足基本需求的广告战略要求广告的劝说方式如下:

(1)尽量采用大众化的语言、通俗易懂,不要使用不易理解的概念和词汇;

(2)以实例、对比、产品使用者代表、明星及其他权威人士等来加强劝说效果;

(3)突出产品的物美价廉,经久耐用,甚至可以公布参考性价格,以证实产品的价格之低廉;

(4)劝说方式中可以有一定程度的夸张和噱头,以满足消费者的心理期望;

(5)对产品的销售数量、售后服务方式等进行宣传,以增加消费者的购买决心;

(6)塑造产品形象应注意其大众化、实惠的特点。

如果消费者需要一种产品以满足其选择需求时,消费者在评价这种产品时情绪化的因素会起很大作用。消费者已不再把价格低、可以经久耐用当成重点来考虑,转而注意产品的时髦和是否符合自己的风度。这时消费者对产品的要求是,是否漂亮华丽(或者古朴粗犷),是否能符合本人所在的小集体的审美观,是否能使本人具有一些独特性,是否能使本人得到(或者是自认为得到)别人更多的赞美,等等。为了迎合消费者的这些需求,满足选择需求的广告战略要求广告的劝说方式为:

(1)强调产品的独特性是广告劝说的重点。产品要么豪华名贵、要么古朴典雅,要么庄重美丽、要么怪诞离奇,总之这一产品必须是同其它产品有着相当明显的不同,而这些不同点又能为消费者带来自豪感。

(2)在劝说中加重情感成分,培养消费者对产品形象、商标形象的美仰之情,突出拥有这一产品后消

费者将会有的风度。这时可以请明星来进行劝说。

(3)通过广告中的气氛渲染,显示本产品的高档次和高价格,吸引消费者注意。

(4)对产品的销售方式、销售地点做若干限定,加强消费者购买此产品时所能获得的心理满足。如在广告中注明“本产品只能用某某信用卡付账购买”,或者“本产品只在本市最高级的商店出售”等。

(5)广告语言要美好动人,格调优雅。

由上述介绍,我们可以看到满足基本需求的广告战略和满足选择需求的广告战略在劝说方式和重点上是十分不同的。这一不同反映在两方面上,一是产品通用化、大众化或产品独特性、个性化,二是产品物美价廉或产品贵重豪华。

在进行这一组的广告战略决策中,除广告劝说方式之外,还应该考虑广告推出应选择的媒介。满足基本需求的广告战略,要求广告在大众化的媒介上出现。满足选择需求的广告战略,除要求广告在大众化的媒介上出现之外,还要在一些专门性、对接受者要求较严格的媒介上出现。

第三,推出需求战略或拖拉需求战略

对这两种战略的选择,基本决定了广告运动应如何同其它推销活动相配合。

推出需求广告的形式是这样的:产品已经在市场上销售了,消费者可以看到、买到这些产品,广告同时也在宣传这些产品,使得广告和直接销售紧密联系起来。推出需求广告战略是企业一般情况下采用的,所以也是十分普遍的。之所以称其为推出需求,是因为广告的作用是推动需求去接受产品的供给,促进销售。

拖拉需求广告战略的形式同推出需求广告战略正好相反,这种广告战略虽然被企业采用的不多,但也绝不是十分罕见的。在拖拉需求广告战略指导下,企业准备把一种新产品推出之前,或者是企业准备把一种产品在一个新的市场中推出之前,就开始对这种产品做广告宣传,让消费者未见产品先见广告,当这些广告带动(拖拉出)消费者的需求后,再让产品正式上市销售。

由于推出需求广告战略是企业广泛的采用的,所以其形式为大家所熟习。这里着重分析介绍一下拖拉需求广告战略。拖拉需求广告战略把广告当成产品销售的先锋,如果运用得当,将会大大促进产品销售,为整体营销带来很大的利益。因为先进行广告宣传,让消费者知道、了解新的产品,把消费者的消费欲望拖拉出来,然后再销售产品,产品的销售就不再是盲目的、被动的了。产品一投放市场,就有可能取得良好的销售效果。

拖拉需求广告战略可以为企业的营销带来很大的利益,但是也必须承担两重风险。这两重风险的原因,都因为在拖拉需求广告战略下消费者先了解到的是广告中的产品,而非市场中的产品。

采用拖拉需求广告战略必须承担的第一重风险是这样的:由于消费者接触产品的信息首先是广告宣传,所以消费者对产品的第一印象来自广告。如果广告策划工作做得不好,广告不能够迎合消费者的潜在需求欲望,或者广告中产品的形象是消费者不喜爱的,那么这种产品将很难再在这一市场中销售出去。在推出需求战略指导下,如果广告宣传不当的话,消费者可能不喜欢广告中的这种产品,却可以在市场中或其他人那里看到这种产品。所以,消费者对此产品的了解是多渠道的,不同渠道得来的信息可以相互补充。只要产品本身是好的,消费者尽管不喜欢广告中的这一产品形象,却完全可以通过接触真实产品,了解这一产品的性质,从而喜爱上这一产品。但是,在拖拉需求广告战略指导下,上述情况就不会出现了,消费者不可能接触到产品实物,只能从广告上对产品形成第一印象。如果消费者不喜欢这一产品的形象,这一产品真的上市销售时,就不会有人问津,不但白白浪费了一笔广告费,而且破坏了整个营销计划的实施。企业若想重新树立产品的形象,就要再花费更多的金钱和力量,比新树立一个产品的形象困难得多。正因为如此,企业确定要采用拖拉需求广告后,必须认真进行广告的策划,最好先在小范围内测试一下广告的效果,有了十足的把握后,再将广告推出。

采用拖拉需求广告战略还可能要承担另一重风险:企业采用拖拉需求广告战略后,在广告推出和产品上市之间,一定有一段驰豫时间,以便广告宣传产生效果,拖拉出消费者的潜在消费欲望来。但是,在这一段驰豫时间中,市场上的需求正在形成,而广告主企业又不能及时满足这些需求,所以完全有可能为其他竞争对手提供了可乘之机。由于拖拉需求广告战略指导下所推销的产品大多是新产品,消费者首先要了解的是产品本身,而不是具体某一种商标牌号的产品,所以竞争对手的产品完全可能抢先一步上市,吃掉广告主企业拖拉需求广告带动起的需求,使得广告主出钱为其竞争对手做广告。在推出需求广告战略指导下,广告是专为本企业产品而做的。产品在市场上销售,广告在宣传产品的种种特点的同时,强调本产品的商标牌号。所以,消费者接受到的广告信息,是包含有产品和商标的。这样,消费者

将区别市场上不同商标牌号的同类产品，广告信息将会在消费者的购买决策中发挥一定的作用。但是在拖拉需求广告战略指导下，情况就完全不同。拖拉需求广告虽然也可以既宣传产品也宣传该产品的商标牌号，但消费者由于没有区别比较不同商标牌号的这种产品的可能，所以注意的仅仅是这种产品，而不是商标牌号。只要市场上一有这种产品出现，已经被拖拉需求广告带动出消费欲望的消费者就会去购买这种产品，而不理会这种产品是不是同广告上所宣传的是同一商标。这样一来，广告主企业就要被捷足先登的竞争对手抢走自己辛辛苦苦开拓出的市场，不但部分损害了广告的效果，而且也影响整体营销计划的实施。为了防止这一情况的出现，广告主在决定采用拖拉需求广告战略后，除了要特别在广告中突出本企业产品的商标牌号外，还要把握好从广告推出到产品上市之间的驰豫时间的长短，并且尽量把产品上市的时间订得有弹性一些，以便及时对抗竞争对手的突然袭击。这就需要广告部门同其它的营销部门密切配合了。

虽然采用拖拉需求广告战略要承担这样大的风险，但是很多企业还是不惜代价一试，主要是因为这种广告战略很可能为企业的营销带来巨大的好处。

推出需求广告战略是任何情况下均可采用的。但是企业若想采用拖拉需求广告战略，就一定要具备下述条件中的若干个：

(1)广告主企业本身必须财力雄厚，经营状况良好，有实力承担风险，也有实力同可能的竞争者对抗。经营状况不佳的企业如果想凭运气来采用拖拉需求广告，只要广告效果一不理想，这家企业就可能一败涂地。

(2)新产品的市场比较广泛，潜在的消费者或用户很多，即使有若干个竞争企业涉足这一市场，也不会严重影响广告主企业的营销地位。广告主仍然可以在广告的配合下，争取到众多的消费者。

(3)广告主准备推出的产品是十分先进的、高科技的，其他竞争对手一时无法马上仿制出来，无法对广告主企业的新产品构成直接的威胁。

(4)广告主有能力委托好的广告公司，将广告文本的创作水准提高，在着重宣传产品本身的同时，突出本企业的商标牌号。另外，在广告文本中不显示产品的细节，使别人只能够了解该产品的用途，而无法了解该产品的制造方法。

(5)广告主企业对推出这一产品已有十足的把握，能够在必要的时候提前让产品上市，以保证配合广告的宣传效果。当产品尚在试制阶段，绝不可贸然率先做拖拉广告，以免广告做出后，产品无法按时上市，损害企业的名誉和形象，又浪费了广告费。

当然，拖拉需求广告和推出需求广告不是绝对分开的，而是相互连接的。当拖拉广告效果良好，广告主企业的产品上市后销售情况合乎理想，推出需求广告就要随之而来了。推出需求广告应该同拖拉需求广告保持一致，使得消费者从产品上市前后广告中得到的信息是一样的，以便进一步劝说消费者购买此产品。

选择采用推出需求广告战略还是拖拉需求广告战略，实际上是要对产品上市前是否要率先做广告宣传做决策。不论产品上市前是否做广告，产品上市后的广告都是要做的，所以这项决策并不影响以后的广告运动规划。只不过在采用拖拉需求广告战略时，应考虑广告运动的连接问题。

最后，任何新产品上市前(或新服务推出前)企业都是要做广告的，如果这些广告的推出时间距上市时间很近，这些广告就不应算做拖拉需求广告，只不过是推出需求广告的前奏而已。拖拉需求广告仅指那些广告推出和产品上市之间有一定时间间隔的广告。

第四，产品广告战略或形象广告战略

对这两种战略的选择，基本上决定了广告运动为整体营销发挥作用的层次和发挥作用的长短。

产品广告和形象广告是广告的两种形式，在广告目标和广告主题上有着明显的区别。产品广告的目标是直接推销产品，希望广告劝说能够带来销售额的迅速上升。产品广告的内容可能是多种多样的，但是其主题却是一样的，展示、介绍、宣传产品的种种特点和优点，催促人们尽快来买此产品。目前，我国大陆地区的广告，绝大多数都是产品广告，采用各式各样的劝说内容和劝说方式，让消费者了解产品的情况，赶快来购买产品。

形象广告的目标不是直接推销产品，而是塑造产品、商标或企业整体的形象，通过长久地巩固和发展这一形象，赢得消费者的喜爱和支持。所以，形象广告的内容不是直接展示、介绍产品的。形象广告大多情感动人、内容美妙、耐人寻味，通过显示拥有此产品的人将会具有的风格和风度、此产品的情调、此产品能够带给人们的联想等等，塑造产品的形象，并由此进一步塑造商标形象和企业形象。通过广告内容同消费者交流感情，赢得消费者的喜爱。

下面我们比较两则广告文本，可以清楚地看到产品广告和形象广告之间的区别。

第一则广告，在电视屏上先展示出一只酒瓶，接

下去一位明星手托酒杯一一介绍这种酒的好处，如历史悠久、味道香醇、健身活血等等。然后是很多人一起举杯畅饮，其中一位转回头冲着观众说："你们都来尝一尝吧！"第二则广告，在电视屏上首先出现的是一派柔和华美的色彩，一只装璜豪华的酒瓶。然后出现一位容貌美丽的少女。接下去，一位英俊的男士打开酒瓶盖，另一幅镜头上少女猛的一回头；男士向酒杯中倒酒，酒入杯中不断地打旋，另一幅镜头上少女正在急速跑下一旋转式的楼梯；男士将装满酒的酒杯举起，对着烛光一望，色彩光华灿烂，另一幅镜头上少女正走上一幢大厦前的高高台阶；最后，男士将酒杯送到嘴边，一饮而尽，另一幅镜头上少女和男士两人热烈地拥抱。电视屏上再次出现那只装璜豪华的酒瓶，第一次出现画外音"魅力凝聚，谁可抗拒"。第三则广告，电视屏上一架飞机腾空而起，画外音介绍一家航空公司的经营历史和服务特色。接下来，几位漂亮的空中小姐微笑着送上饮品和点心，同时展示着飞机中坐椅的舒适。然后，一位明星人物走到空中小姐中间，笑着向观众介绍这家航空公司航班准时、飞行安全、服务周到。镜头一转，在飞机售票台前，这位明星又加上一句："票价合理，对熟客还有折扣打！"最后，这位明星和几位空中小姐一起向观众说："我们欢迎您！"

第四则广告，电视屏上先出现的是正在飞行的飞机内舱，一位空中小姐正在给客人送饮料，走到一位男士前，见到他正在摆弄一条漂亮的项链。空中小姐笑着问："送给谁的？"男士回答："我女儿，她的生日。"空中小姐赞赏地拿起项链看了看说："她一定喜欢。"接下去，飞机正在下降，机场上一位少女正迫不及待地守在候机室门口。镜头转回机舱内，客人已经走光，空中小姐收拾着东西，突然发现那位男士把首饰盒忘在座椅上了，这位空中小姐拿起首饰盒就向外跑。机场候机室外，少女激动地向走来的父亲握手，男士见到女儿，高兴地伸手去摸上衣口袋，但是什么也没有摸到，顿时皱起眉头来。少女见父亲手按胸口，双眉紧蹙，于是扑了上去，抱住父亲。此时空中小姐赶到，在父女俩拥抱的时候，从少女背后将手首盒递到男士的手中，然后又用手指在自己嘴上一挡，笑着走开了。爸爸把项链从盒中拿出，女儿高兴地跳了起来。从上面这两对广告中，我们可以看到产品广告和形象广告的不同。产品（服务）广告，用直接介绍的方式向消费者展示一种产品或服务的种种优点，再请出明星来进行劝说，前后总是催促消费者赶快行动。而形象广告几乎不自我介绍，而是透过一系列的画面或情节，向消费者显示拥有或使用某种产品将使人具有的风度和形象，或者是同消费者交流感情，以此来赢得消费者的喜爱。无疑，我们可以看到虽然形象广告并没有直接向消费者推销产品，但是其采用的同消费者培养感情的方法，发挥的作用层次更高，发挥作用的时间更长。因此，形象广告的创作是较产品广告的创作复杂一些。那么，广告主企业如何选择应该采用产品广告战略还是形象广告战略呢？我们可以用中国的一句成语来说明问题，即"人无远虑，必有近忧"。当一个企业正在为其近期内的销售发愁时，是无法去考虑五年、十年以后的销售问题的。所以，企业希望广告能带来直接的销售，广告效果越直接明显、越快就越好。在这样的营销战略指导下，企业自然要采用产品广告战略，以便于广告可以迅速支持企业的整体营销。

但是，如果一个企业的产品近期内销售不成问题，五年内销售也不成问题。这个企业的管理者就必须考虑七年以后情况如何？十年甚至二十年以后情况如何？此时企业管理者要为未来的营销做准备，未来的产品/服务可能改变，但是商标，企业本身却不会变，所以产品广告无法再发挥作用，必须借助形象广告去赢取消费者的信任和喜爱，这样才能保证消费者在未来的日子里继续支持本企业。

在正常情况下，企业经常采用一种组合方式来综合运用产品广告战略和形象广告战略。用形象广告战略来指导一组广告宣传本企业的商标形象和企业形象，把这一组广告保持在一定的规模上，持续不断地做下去。另一方面，用产品广告战略指导另外的广告去推销各种产品。这样做可能会花费高些，但是却可以收到近期和远期、低层次和高层次的综合效果，是比较理想的。

2. 广告媒介

选择媒介的目的，在于寻求最佳传送路线，使期望的展露数量到达目标沟通对象。研究展露数量有什么意义呢？假定广告主希望获得来自目标沟通对象的某种特定反应，譬如某种产品试用水平。而产品试用率又大致决定于人们对品牌的注意度，图6.7.1中，设产品试用率随着品牌注意度的提高以递减的速率增加，这样，如果广告主希望产品试用率达到 T^*，对产品的注意度须达到 A^*，下一步工作就是找出为达到注意度 A^*，需要多少次展露 E^*。这也正是研究展露数量的真正意图。而展露的效果，又依展露的送达率、频率和影响的不同而有所差异。

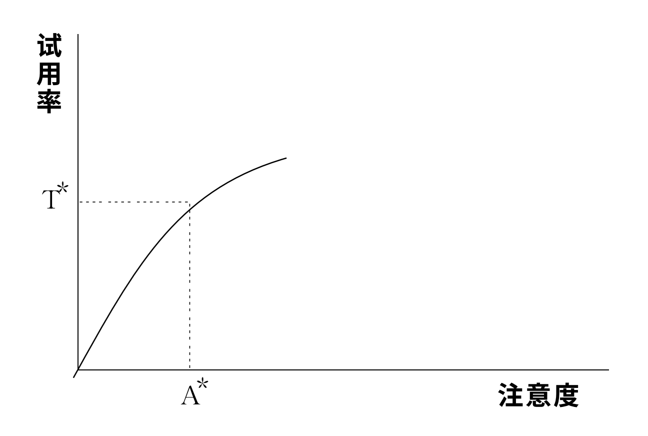


图 6.7.1 产品试用率与人们注意度的关系

第一,展露的送达率、频率与影响

所谓送达率(R),是指在某一特定时期内,不同的人或家庭至少一次展露在媒介计划下的数目。所谓频率(F),是指在某一特定时期内,一般人或家庭接触信息的次数。所谓影响(I),是指经由特定媒介的展露所产生的定性价值。

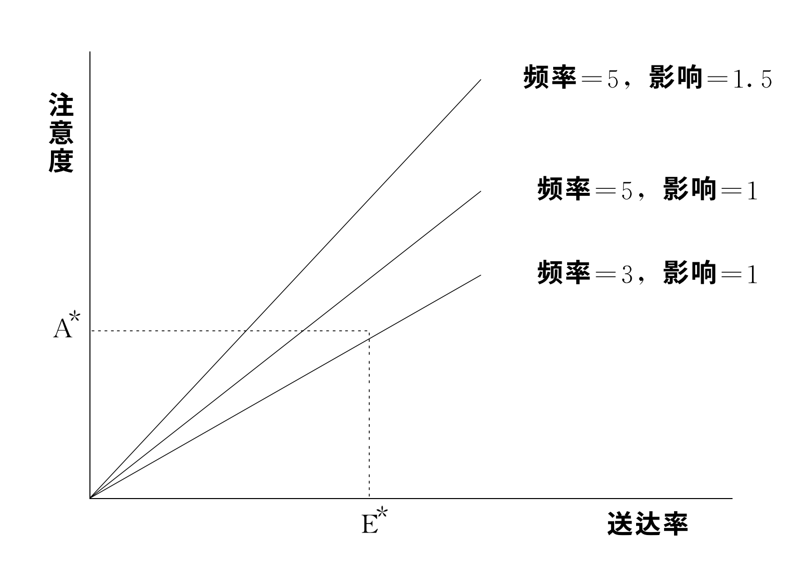


图 6.7.2 人们注意度与展露的送达率、频率的关系

图 6.7.2 表明了注意度与送达率的关系。当展露的送达率、频率和影响增大时,注意度也会提高。如果企业的媒介计划人员有 100 万元的广告预算,每千个一般性展露为 5 元,也就是说,广告主可买到 2 亿个展露(1000000×1000÷5);如果广告主希望展露次数为 10 次,则在此预算下广告信息可到达 2000 万人(2 亿÷10)。如果广告主需要一些比较高级的媒介,其每千个展露为 10 元(除非他愿意降低展露次数),则广告信息可到达 1000 人。

送达率、频率和影响的关系可借助下列概念来描述:展露总数(E)为送达率乘以平均频率(E=RF),又叫做总评分(Gross rating points,GRP)。如

果某一媒介计划接触80%的家庭,平均展露频率为3,则其总评分为80×3=240。假如还有一个媒介计划,其总评分为300,虽比上例有较强的攻势,但是我们却无法确认送达率与频率各为何值。加权展露数(Weighted number of exposures,WE),是指送达率乘以平均频率再乘以平均影响所得的数值,即WE=RFI。制定媒介计划时可能遇到的难题是:在既定预算下,如何购买有效的送达率、频率和影响的组合。如果媒介计划人员愿意采用一般影响的媒介,其余工作则是决定频率与送达率的高低。现代市场学认为,先决定频率是合理的,因为一旦确定了对目标沟通对象做多少次广告,送达率也就随之确定了。

有些学者认为,广告只有大量展露给目标沟通对象才有效,重复次数太少会劳而无获。鲁卡斯(D. Lucas)和布利特(S. H. Britt)曾指出:“介绍性的广告所造成的印象不会太深,不足以引起购买兴趣;连续性的广告可以把已经形成的肤浅印象加深到足以采取行动的水平,因而能收到更好的效果。”克鲁曼(H. E. Krugman)则认为有三次展露就足够了:第一次展露用于引起人们的独特的感觉反应,第二次展露便是造成刺激,第三次展露用于提醒那些想购买但未采取行动的人。作为广告主,他所关心的是广告活动所要达到的展露——频率分布。展露——频率分布主要用于描述在特定时期内有多少人对同一广告接收到0,1,2,……,n次展露。图6.7.3表明了三种不同的展露——频率分布。其中,B分布是最有效的,因为大多数人都接收到三次展露;而C分布重复太多,A分布则重复太少。

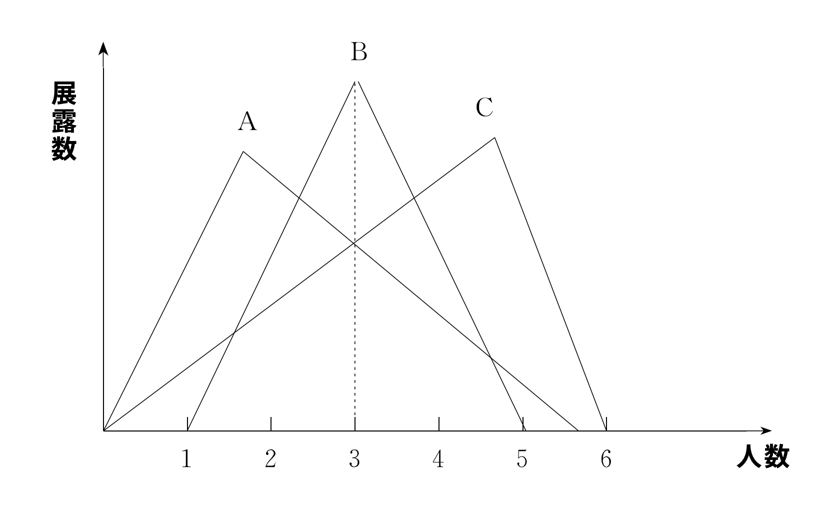


图6.7.3　展露与频率分布

第二,主要媒介种类的选择

当送达率、频率和影响目标确定之后,企业媒介计划人员还必须评核各种主要媒介到达特定目标沟通对象的能力,以便决定采用何种媒介。主要媒介有报纸、杂志、直接邮寄、广播、户外广告等。这些主要媒介在送达率、频率和影响价值方面互有差异。例如,电视的送达率比杂志高,户外广告的频率比杂志高,而杂志的影响比报纸大。

媒介计划人员在选择媒介种类时,须了解各媒介的特性。报纸的优点是弹性大、及时、对当地市场的覆盖率高、易被接受和被信任;其缺点是时效短、转阅读者少。杂志的优点是可选择适当的地区和对象、可靠且有名气、时效长、转阅读者多;其缺点是广告购买前置时间长、有些发行量是无效的。广播的优点是大量使用、可选择适当的地区和对象、成本低;其缺点是仅有音响效果、不如电视吸引人、展露瞬间即逝。电视的优点是视、听、动作紧密结合且引人注意、送达率高;其缺点是绝对成本高、展露瞬间即逝、对观众无选择性。直接邮寄的优点是沟通对象已经过选择、有灵活性、无同一媒介的广告竞争;其缺点是成本比较高、容易造成滥寄的印象。户外广告的优点是比较灵活、展露重复性强、成本低、竞争少;其缺点是不能选择对象、创造力受到局限等。

企业媒介计划人员在选择媒介种类时,须考虑如下因素:

(1)目标沟通对象的媒介习惯。例如,生产或销

售玩具的企业,在把学龄前儿童作为目标沟通对象的情况下,绝不会在杂志上作广告,而只能在电视或电台上作广告。

(2)产品特性。不同的媒介在展示、解释、可信度与颜色等各方面分别有不同的说服能力。例如,照相机之类的产品,最好通过电视媒介作活生生的实地广告说明;服装之类的产品,最好在有色彩的媒介上作广告。

(3)信息类型。譬如,宣布明日的销售活动,必须在电台或报纸上作广告;而如果广告信息中含有大量的技术资料,则须在专业杂志上作广告。

(4)成本。不同媒介所需成本也是一个重要的决策因素。电视是最昂贵的媒介,而报纸则较便宜。不过,最重要的不是绝对成本数字的差异,而是目标沟通对象的人数构成与成本之间的相对关系。如果用每千人成本来计算,可能会表明:在电视上作广告比在报纸上作广告更便宜。

第三,特定媒介工具的选择

选择特定媒介工具的第一个步骤,应是决定在每种媒介工具上花多少钱。譬如,现已决定从总广告预算100万元中拨出24万元用于杂志广告,但选择什么杂志、每种杂志应刊登几期等则属其次的问题。

在国内,企业选择杂志媒介时,常常借助有关各类杂志的研究报告。例如,美国审计调查公司的研究报告提供五家杂志的读者人数及其特性的有关资料;标准评分资料公司所出版的各期报告,则提供有好几百家杂志的成本及其有关资料。对于不同广告文稿的大小、颜色选择、广告位置以及插入广告的数量等,均订有不同的价格。大多数杂志都采用数量折扣办法,依该年度所购买的插入广告份数而有所不同。

在国内工商企业里,媒介计划人员一直试图计算某一特定媒介工具接触到每千位目标沟通对象的成本。例如,《新闻周刊》上一个全页四色的广告要58000美元,而《新闻周刊》约有600万读者,那么,广告信息到达每千人的成本约为10美元。同样的广告在《商业周刊》上可能要26000美元,但广告信息仅可到达200万读者,即每千人的广告成本为13美元。媒介计划人员可根据每千人成本将各种杂志予以分级,然后在每千人成本最低的杂志上登广告。

但是,这种每千人成本准则,已日益受到攻击。其主要缺点在于只用杂志的总读者人数为计算成本的基础,而不是以读者中的可能购买者人数来计算。譬如说,某杂志有100万读者,虽然有100万次的机会可让人们看到该广告,但其真正的展露价值的高低,还要视读者的个性与目标顾客群的个性的相近程度而定。譬如对婴儿润肤霜所作的广告,如果所有的读者都是年轻的母亲,则其展露价值可能就是100万美元;如果读者都是老年人,则其展露价值可能为零。所以,广告的展露价值依读者构成情况及读者人数的不同而不同。

每千人成本准则的第二个缺点是展露的概念不明确。每千人成本准则所采用的展露概念,只是潜在的展露,而不是实际的展露。当某一广告刊登在《时代》杂志上时,便可说有一次展露机会发生在《时代》杂志的所有读者上,但事实上,《时代》杂志读者中仅有一部分人注意到该广告,较少的人了解广告信息的内容,更少的人才留下正确的印象。所以,最全部的计算单位是目标读者的人数,而不是所有读者的总人数。这些目标读者不仅看到广告,而且被该广告所刺激。可是,这种单位的人数根本不可能估计出来。

每千人成本准则的第三个缺点是它忽略了存在于不同杂志之间的编辑印象与影响力等质上的差别。即使两种杂志拥有同等数量的目标购买者,但在甲杂志上做广告可能会比在乙杂志上做广告更令人信服,更有名贵感,或在其他方面有更高的质量,这很可能就是由于甲杂志的编辑质量及印刷质量比乙杂志好。

每千人成本准则的第四个缺点是它基本上只使用平均法,而不使用边际法。如果某一杂志,不管在上面登多少次广告,其每千人成本都维持最低水平,而不受竞相刊登的影响,则所有的杂志广告预算都应花在该杂志上。然而实际上,当在同一杂志上刊登的广告逐渐增加时,该杂志很快就会失去其在每千人成本上所占的优势。这是由于连续几期在同一杂志上刊登同一广告,读者基本上还是原有的同一批人。这与用新杂志把广告展露给新读者所造成的影响相比,显然会有收益递减问题。

3. 广告技巧

广告技巧,是由广告内容的结构,文字的表达以及画面和色彩的运用等方面的材料组成。构成平面广告设计的画面材料都离不开对上述材料的取舍和巧妙的安排。

广告设计的目的不是追求形式的美,而在于取得消费者对广告的良好反应。广告技巧的运用,同样不是追求形式的美,而在求得对广告文字的简洁、清晰、生动和完整的表达,使之成为吸引或诱发消费者

达成购买的主要因素。

广告文稿是广告技巧的集中体现，由文学和图画组成。当然也有没有画面，只有文字的广告，或只有图画而没有文字的广告。

从广告的内容上看，一幅广告至少包括六个方面的内容：①商品名称；②商品性能与特点；③商品能为消费者带来什么好处和利益；④说明商品的用途和使用方法；⑤说明售后能为消费者提供哪些服务；⑥注明厂名、厂址以及联系办法，或说明在哪里购买。

广告作品有一定的风度格调，广告风格取决于广告制作人的业务水平及一定文化氛围下的艺术表现手法。一般说来，我国广告作品的创作风格，大体可归纳为三种类型：

第一，规则式风格

这种创作风格有点近乎公式化，在格调上比较正规、刻板，很少带感情、艺术色彩。有人把它称为"报导或教条式风格"。

规则式风格的广告文稿，介绍产品时，一般只从质量参数、价格水平、规格尺寸、花色品种等自然属性方面和顾客可从中得到的某种好处与实惠等方面如实介绍，就像新闻报导那样，又仿佛是一份有关产品或劳务项目的报告、通知单，语言文字上一般不作太多的修饰，有一说一，有二说二地如实告诉消费者或用户。这种风格的广告文稿多用于生产资料和技术服务广告。其好处是内容具体，介绍比较全面，而且所提供的信息资料都要有一定的科学依据。缺点是文体平铺直叙地写出来，显得平淡枯燥。倘若在语言文字上略加修饰，又容易同客观实际情况不符，而且很难面面俱到，也难突出产品、劳务的形象，功能特点。这种广告如果反复出现，容易引起与广告内容无关的广大消费者的反感。因此，广播电视中不宜做这类广告，无特定对象的全国性报刊杂志也不宜刊登这类广告。

第二，理性感化风格

这种风格被广泛运用于广告文稿创作。其特点是大都从文学艺术形式的艺术表现力方面打动顾客的情感，通过理性的感情诉求去改变顾客的态度。要求创作者必须发挥语言文学天才，巧妙地述说，戏剧性地显示，绘声绘色地描写产品或劳务的优点与可能给人们带来的利益或好处，促使市场潜在需求变为立即购买行动。

理性感化风格的广告文稿又可分为 5 种：

(1)诱导式。这种创作风格，其文稿表现为一种许诺性诉求，是直接从满足消费心理、需求心理和购买心理的积极因素方面来付诸广告语言文字表达的。作者为了使顾客感到称心如意，专门以适合市场消费习惯、特点及其变化趋势的题材和信息作为广告文稿的构思依据，望读者见到广告后产生一种能实现宿愿的心情，并迅速将购买欲望变为购买行动。

(2)同情式。这种创作风格广告学称之为"恐惧式"或"忧惧式"。从字面意义看，其作法是给对象市场目标消费者提出一种不采用某种产品或劳务将导致危险的信息，而后再提供一种消除忧虑的许诺诉求，文学手法上叫"欲扬先抑"。

(3)设身处地式。其特点是把广告诉求的语言文字直接以消费者或用户的口气来表达。作者往往根据消费者或用户所处的生活环境和使用某种产品或劳务的真实情景创作广告文稿，使广告诉求意愿正好同消费者或用户的需求心理、消费心理和购买心理不谋而合。用这样的口气说服潜在需求者从速购买。正好抒发了消费者和用户发自内心的共同心声。同时，还可以唤起更多的犹豫潜在需求者自觉地将固有的消费习惯与购买习惯同广告的诉求意愿统一起来。这种创作风格通常广泛应用于中高档日用工业品的供销广告，创作的文稿一般带有知识性、戏剧性，充满生活情趣，为人们喜闻乐见。

(4)幽默式。运用这种创作风格，作者目的在于引起读者的兴趣，提高注意率，加强信息的影响深度与广度。运用幽默风格创作广告文稿应防止低级趣味，注意维护社会行为的道德标准与规范。另外，幽默不等于逗趣，并非画个漫画或用丑角的滑稽语言表达就能奏效，相反，有时还会给人以低级庸俗之感。创作幽默式风格的广告作品，作者必须有丰富的社会知识、综合性的写作才能，滑稽的表达能力和熟练而多方面的心理学知识。

(5)启发式。启发式风格的广告大都从不同角度摆事实讲道理，而不正面去讲产品如何如何好。这种启发式风格的广告充满对消费者和用户负责的情感，从深刻的道理、情理、事理中引起人们的关注，指导消费的指导思想十分明确。通过启发式诉求，向人们宣传新的消费观念、推广新的生产、生活方式、从而达到促进产品销售的目的。

第三，论证式风格

运用论证式风格创作广告文稿，一般采用一点论、两点论和比较等三种方法突出信息焦点。所谓一点论，是指文稿只就产品或劳务本身固有的优点来述说，引用的信息资料都是有利于证明产品如何如

何好的事实依据。作者的立足点站在产品生产经营者一边,故又称之为“一面之词”、“拣好听的说”。所谓两点论,就是客观地向人们介绍产品,既讲产品的优点和消费利益,也毫不掩饰其缺点和使用时应避免出现的问题,而且还介绍解决问题的办法,指明如何防止或避免因不会使用产品可能发生的事故。这种广告,便于顾客按自己的消费水平、消费习惯和选购标准来决定购买与否,其广告效果比一点论好。所谓比较法,是就产品外型、质量、价格、性能而言的。作者通过广告文稿的创作要证明其产品在同类产品中确实是最好的。运用这种创作风格撰写广告文稿必须实事求是,不能言过其实或故意贬低他人;不许出现假冒他人商标、品牌,或滥定“第一”骗取公众信任;不许滥用空洞、浮夸的词汇强词夺理,耸人听闻。运用这种风格大都采用权威性鉴定、评比结果加以证实,使广告文稿创作的论证式风格的运用,建立在科学依据基础之上。

4. 广告的内容

广告作品从文稿创作的角度来看,包括题材、主题、标题、正文四部分。

第一,题材

广告题材来源于广告主提供的广告信息,(产品的质量、性能、价格和服务等)对市场的调查研究,以及消费者对商品和劳务的认识和态度。

广告题材和素材是有区别的。素材是指广告创意人员在广告活动中积累的原始材料和各种知识。广告创意人员掌握的素材越多,知识面越广越有益于对题材的选择加工和提炼。

对广告题材的选择、处理、加工和提炼,均反映广告创意人员和设计人员的思想水平和艺术水平。这一切都将对广告作品的主题产生重要的影响。有经验的撰稿人不是以自己的爱好和一时的感情冲动来选择题材,而是根据国际市场的特点来选择题材。有些广告创意人员和设计人员为了迎合社会上少数人的需求,往往选择一些低级下流、甚至淫秽、丑恶和迷信内容的题材来作为广告的内容。这种单纯追求心理刺激的选材方法,必然会给社会带来精神污染。

题材是为主题服务的,主题统率题材,没有题材,无所谓主题,没有主题,题材再好也无用。因此,只有主题明确,材料可靠,广告创意人员和设计人员才有可能通过形象的手法,创意出感人的广告作品。

第二,主题

主题是广告的灵魂。任何文学和绘画作品都有一个中心思想。古人称之为立意,主旨或题旨。没有主旨或题旨的作品是没有生命力的作品。因此,在文学创作中,主题是整个艺术作品的灵魂。广告作品的主题如同其他艺术作品的主题一样,如果一幅广告没有主题,可以断定它的效果是不好的。当然,有主题的广告,不一定是诉求力强的广告,但是没有主题的广告,读者看后抓不住中心,不知广告什么,这样的广告是失败的广告。

请看下面几例主旨明确的广告:

(1)推销爱心牌玩具广告。

作品主旨的定位是:“爱心玩具款款新奇,宝宝开心妈妈满意。”根据这个主旨,作者利用各种不同的玩具组成一幅宝宝开心,妈妈满意的画面。由于作品的主旨鲜明,生动活泼,哪一位妈妈看了这幅广告之后,会不动心为她的小宝宝买一件玩具呢。

(2)推销企业百科全书的广告。

作品主旨:以书与酒的价格作比较,衬托出书的价值。

广告撰稿人根据创意指导提出的作品主旨精神,对广告文案作了以下处理:

标题:书与酒

副题:价格相同,价值不同

图画:一本书,一瓶酒

正文:一套书的价格只相当于一瓶酒,但价值及效用却大为不同。尤其,花一瓶酒的代价,买一套最新的管理知识和有效的管理技巧,使你的企业能够提高效率,增加利润,快速成长,无论如何都是值得的。

因为,酒香,固然令人扑鼻陶醉,但不过是短暂、刹那的美妙。

书香,却是咀嚼的品味,历久弥新,源远流长。

一本好书,能为你带来智慧与启示,让你解惑去忧,触类旁通,左右逢源。

所以:与其花钱买醉,不如斗室书香。《企业管理百科全书》,正是为每一位经营者准备的,它是140位经理、学者智慧的结晶,由20位专家联合编纂。拥有一套“企业管理百科全书”任何企管新知,伸手可得,真正是对付经济不景气与同业竞争最有利的武器(上述广告作品是台湾广告文案人员张永诚撰写的)。

这幅作品的主旨既鲜明又独具一格,富有哲理,寄慨遥深,令人产生遐想。从广告语言来看,整个正文词采清丽,朴素遒劲,通篇文稿没有一句吹捧的话,但把书的价值表述得清清楚楚。

如果作品的主旨不清楚,其正文肯定离题十万八千里。

一般来说,广告文稿都比较短,撰写一篇广告文稿是非难之事,但是,命题就难了。

主题是决定广告品质的主要因素之一。广告的主题在整个广告中处于支配和统率地位,广告设计、文案以及形象、色彩和表达方式都必须符合主题的中心思想,如果广告的主题不明确,即便广告文稿写得天花乱坠,也很难取得较好的社会效果。

广告主题的形成和深化是广告撰稿人员和广告设计人员对客观事实的认识和对素材提炼的成果。因此,主题不是闭门造出来的,而是来源于客观事实。广告主题的选择和表现是否正确,首先决定于撰稿人员对广告目标市场的认识程度。有人认为选择主题,撰写文稿与撰稿人员的立场观点和思想方法没有什么直接关系,这种看法是不对的。

广告作品的好坏都与作者的立场观点和思想水平有关。

第三,标题

广告标题也称导语,它是广告文稿的精髓。标题和主题不是一回事,主题是广告的中心思想,而标题则是对广告的命名或称之为表现广告主题的短文或题目。

据美国广告专家们的调查,读者阅读标题的概率是文案的 5 倍。

广告标题的作用,是概括和提示广告的内容,帮助消费者一目了然广告的中心思想,既起到提示作品主题实质的作用,又起到吸引消费者的兴趣,活泼和美化版面的作用。

在广告文案中,确定标题是广告写作中的主要工作程序之一。在确定标题时,首先要做到掌握材料,致细阅读稿件,分清主次,抓住中心,要精心创意,对每一个字都要仔细推敲,通盘权衡。

广告标题的种类繁多,从我国的报刊广告来看,广告标题可分为如下几种:

从广告内容的层次来分,广告标题可分为引题、主题、副题、分题。

从广告版面上看,广告标题又可分为通栏标题、大标题、栏题、边题。

从标题的手法上看,广告标题可分为实题和虚题。

从标题的形式和内容划分,广告标题可分为直接标题、间接标题和复合标题。

(1)直接标题:

所谓直接标题,即直接体现广告的中心思想或一语点明广告主题的标题。

采用直接标题有什么好处呢?

一般来说,你心目中的潜在顾客可能每天都很繁忙,而且阅读广告的时间也很短,或者你的顾客性急,阅读广告心不在焉等,为了让你的顾客一眼就明白你的意图,你最好能在标题中一语道破你的广告能为消费者带来什么好处。

(2)间接标题:

所谓间接标题,即不直接揭示广告主题,而是以间接的方式宣传产品的特点和功能。这类广告用词讲究,具有艺术性,达到使人过目不忘的目的。

间接性标题往往是“醉翁之意不在酒”,给人以想象或回味。

(3)复合标题:

所谓复合标题,就是指一则广告有二个或三个标题,在广告文案中,也可将直接标题和间接标题组合成复合标题,也就是说复合标题既包含直接标题的内容,也包含间接标题的内容,例如:

①表示产品性能的标题。

“坚刚璀璨,光采永恒”——瑞士雷达表永不磨损型的广告宣传

②表示商品效果的标题。

“千尘万埃无处藏,清洁家居称我强”——日本三洋公司推销吸尘器的广告

③表示商品用途的标题。

“高朋满座之后,狮宝就是主角”——香港推销狮宝牌洗洁剂广告

④表示商品好处的标题。

“赶走热辣辣的暑气,享受凉浸浸的滋味”——日本三洋公司推销电风扇的广告

⑤表示幽默感的标题。

“你简直弄不清你的黄牙锈跑到哪里去了!”——美国推销牙膏广告标题

第四,标题写作要点

(1)坚持广告标题的准确性是撰写广告文稿的基本要求。写标题一定要题文相符,如果一时找不到适合的词句作标题,写不出不要硬写。

(2)揭示广告主题是撰写标题的主要任务,也就是说,标题要体现主题思想。

(3)撰写广告标题要开门见山,画龙点睛,尽管标题只有几个字,但是要利用点睛之笔给人以丰富的联想,深邃的意境。这类广告的阅读率往往要高于无标题的广告。

(4)语言要生动活泼,富于创意,但是用词要贴切,不要生搬硬套,更不要题不对文,故弄玄虚。

(5)标题不宜过长,最好控制在12个字之内。有人认为超过12个字的标题,读者的记忆力要降低50%。

(6)最具有推销力的标题是承诺给读者能带来什么利益。因此,在标题中,要尽可能回答你的潜在顾客所关心的问题。

(7)要把标题与图画视为一个整体。既要利用图画去配合标题,又要利用标题去配合图画。要力求两者之间都起到陪衬和烘托的作用,以增强整个广告的效果。

(8)能为人们提供最新讯息的标题是最容易引起人们注意的标题。所谓新讯息,系指在广告标题中加上新闻性的消息,诸如新产品的推出,某某企业生产的新时装上市啦,某某产品在那里展销等等均属带有新讯息的性质。据国内广告界人士说:"带有讯息的广告标题,往往会有多出22%的人记住它。"

(9)标题的字体要区别于副题和正文的字体。一般来说,要用大号字体为宜。每一条标题既可以反复使用,又可只使用一次。

(10)标题的位置要安排在醒目显要的位置上。标题不一定是一句完整的句子,既可以是半句话,也可以是一二个字,要通俗上口,使人容易记住。

总之,整个标题写作要以引起读者注意,产生兴趣,促使购买者留下良好印象为出发点。

第五,正文

正文是广告的中心,以说明商品或劳务为其主要内容。从正文的作用来看,正文实属一种说明文。产品说明书就是一种广告文稿。

说明书也是一种常见的广告宣传。它的主要功能是说明商品的特点、性能、作用、价格以及使用方法等内容。因此,广告撰稿人员必须熟悉产品的性能并掌握消费者的心理。

文章的开头要写得像凤头那样漂亮、俊秀,主体部分要像猪肚那样饱满、充实,结尾要像豹尾那样结实、有力,这是对写文章的一般要求。撰写广告也不例外。

广告文稿字数不要多,但要表现出准确、简洁、鲜明、生动,给人留下深刻印象。

广告标题引人注目,既要点出主题,又使人不知其意,从而吸引着读者迫切地想了解其意。当读者读下去后,谜底豁然解开,使读者一下子就抓住全文的中心思想。

开门见山是撰写广告文稿的总原则,要做到这一点,起笔要力求新颖,不落俗套,不要落笔太远,离题万里,切忌套话废话连篇,这是撰写"凤头"的基本要求。

如何撰写广告正文呢?

(1)易读性:

撰写正文一定要以读者易懂为目的。通俗易懂是撰写正文的基本原则。

"这样好的奶嘴,空前绝后,我愿吃它直到长寿。"

这是苏联著名诗人马雅可夫斯基写的广告诗,用词非常简单,易读易记,意境无穷。

(2)易记性:

让读者看后记住广告的内容也是撰写广告正文的基本原则之一。要让读者记住广告说了一些什么,你就必须在广告中回答人们最关心的问题,即你的广告能为读者带来什么益处,只有当读者感到广告的内容与他的切身利益有关,他才会对你的广告产生兴趣。这是从广告内容方面加强读者记忆的方法。

从技术上看,广告正文的字体要区别于引题、标题、副题的字体。根据我国读者的习惯,撰用黑体字和明体作为正文的字体较好。

(3)直接性:

正文的写法要越直接越好。一般来说,直接涉及读者利益的广告,是具有诉求力的广告。读者不可能用很多时间来看你的广告,因此,你的广告首先要回答能为读者带来什么好处。如果你的广告满足了读者某种需要,你的广告将会取得较好的效果。纽约广告公司的联合创建人金·法德雷指出:"沟通愈直接,广告的效果就愈大,这就是本公司近几年来获得最大利益的原因,即了解直接有多么的重要。"

不言而喻,广告正文是越直接越好,越简单越好,越清楚越好。做到了这三条,广告的效果也就越好。

(4)实在性:

广告正文不是随笔,更不是小说,因此,只要正文能反映事实就足够了。文学性的语言可以用,但不要讲夸张的话。诸如"我的产品是世界上最好的","誉满全球"等自吹自擂的话。

为了取得消费者的信任,有些刊户在广告正文中,使用来自群众的感谢信、留言之类的赞语,特别是名人名家的留言和赞语,对提高产品的知名度,加深读者对产品的印象具有一定的意义。但是这种做法不宜提倡或过多采用,因为,消费者看了广告之

后，往往记住了名人而忘记了产品，甚至有人还会怀疑这位名人是否被广告主收买了。如果名人留言具有一定的权威性，那么，名人留言无疑会提高产品和企业的身价。

（5）短而精：

一般来说，长的文案比短的文案更具有推销力，但是，这也不是绝对的。

在国内，最长的广告文案达到6450字。美国的Schlitz啤酒广告一共占五页，其销售额在几个月内，就从第五位上升到第一位。

美国的壳牌石油广告为800字，在国内有20%的男性读者阅读了这条广告的大部分内容。

由此可见，撰写较长的广告文稿不是绝对不可以做的事，关键在于文稿的内容要能吸引读者。

上述之各点，是现代广告写作所包含的基本内容。尽管他们的职能各不相同，但他们是相互关联、互为补充的。只有把上述各点溶为一体，才有可能创作出具有促销能力的广告佳作。这是广告人员必须牢记的一条创作原则。

第六，插图和色彩

广告插图是为广告主题服务的，在广告设计中，使主题与插图的表现手法浑然一体，才有益于发挥广告的诉求效果。

插图的设计是广告的主体之一。从报纸和杂志媒体的版面要求来看，插图设计必须注意以下几点：

（1）首先要引起读者的注意，达到视觉的最佳效果。

（2）要让读者一目了然，明白其意，以取得读者理解的“看读效果”。

（3）要引起读者产生心理反应，促使读者把视线引向正文，以达到诱导的效果，进而促使读者产生购买的欲望。

插图设计又称美术设计，在报纸和杂志媒体上的表现手法有以下几种：

（1）钢笔画：是以线条或点组成的黑白画。

（2）色彩画：又分为广告彩和水影两种，目前，报纸媒体使用彩色广告的甚少，杂志、海报等印刷媒体使用较多，一幅优秀的色彩广告画自然要比黑白画具有更好的诉求效果。

（3）摄影照片：可分为彩色照片和黑白照片两种，尽管黑白片的效果不如彩色片，但是，印刷精制的黑白照片，同样可以取得诱导的效果。

（4）油画：使用油画作广告者较少，而且多数是用于大型的户外广告，由于成本高，油画的使用范围也就比较窄。

由于广告插图在广告宣传中担任着重要的作用，今日的广告人把插图应用于广告，在于加深印象，产生以下明显的效果：

（1）显示产品的形状或使用情况；

（2）显示产品功能及所产生的效力；

（3）突出产品的特殊性能、品质；

（4）显示产品能为消费者带来的好处；

（5）有助于解决消费者对产品存在的疑虑；

（6）显示消费者使用此产品后的满足情况；

（7）提高产品知有率，建立牌子的形象；

（8）加深消费者的记忆；

（9）有利于建立广告主的形象或提高企业的知名度；

（10）给消费者带来各种不同的感受和欢快。

总之，插图是广告文稿中极为重要的组成部分。善于运用插图就等于取得了一半的成功。

那么，如何正确地选择插图呢？

（1）要了解消费者的需求和爱好，要选择消费者最喜欢的插图。

（2）要有利于表现产品的形象和产品的某一特点。

（3）要符合广告主题。

（4）要言之有物，合情合理，且不可生搬硬套。

（5）要善于运用色彩来增强消费者对商品的注意力。

综上所述，我们可以看出插图在塑造商品形象时，担任着推销商品、促进购买的重要角色。

既然这里涉及到广告插图，看来，有必要对色彩的运用写几句话：

在运用广告色彩之前，要注意色彩与商品的配合。在使用兴奋的暖色或娴静的冷色时，都必须适合商品的品格，并以配合商品的内容为准。譬如冬天使用的商品，在广告上可使用红、橙、黄等颜色，给人一种温暖的感觉，如在夏天，广告插图的色彩则可采用冷色。总之，色彩的使用要根据不同的时间、季节、地区，以及消费者的态度和商品的特点、灵活掌握。如厨房用品，消费者通常喜欢用白色或浅蓝色，因为这两种颜色能给人一种干净、清洁、卫生的感觉，肉类包装从来不用黑色，因为黑色常给人一种陈旧和不新鲜的印象。

诚然，色彩对消费者具有很大的吸引力，但是，消费者对颜色的选择各异。日本人喜欢清爽、柔软、温和的色调，而忌讳绿色，他们认为绿色象征不祥之

兆;欧美许多国家喜欢优雅的紫色,而忌讳黑色,他们把黑色作为丧葬的表示,比利时人则把蓝色作为不吉利的标志,因此,在公共场所很少有人使用蓝色;巴西人把棕黄色当作凶丧之色;在土耳其,茄花色代表凶兆之物,在公共场所,一般都禁止使用这种颜色;摩洛哥人视白色为贫困的象征,因而忌讳白色。总之,每一国家和民族都有自己喜爱和忌讳的色彩,准确地把握不同消费者对色彩的不同态度,是创作成功广告的主要因素之一。

目前,世界各国的大企业在商品包装和广告宣传中,普遍采用色彩战略,以此来达到吸引消费者的目的。简言之,颜色是心理及情爱的反映,准确地把握色彩,采用富有时代感的色彩战略,是吸引消费者注意力或诱发消费者购买的重要手段。

4. 广告效果

第一,广告效果的分类

广告的有效计划与控制,主要基于广告效果的测量。测量广告效果所用的研究技术,随着企业想要达到的目的不同而有所差异。在西方国家,一般来讲,对广告的销售效果的研究较受重视。实际上,销售效果的研究比沟通效果的研究还少。一般而言,广告效果有以下几种:

(1)宣传活动效果。宣传活动效果一般是指广告活动本身的效果说的,从古时候开始一般都认为销售额是测量效果的唯一尺度。但是,1961 年 R. H. 科里发表的达格玛(DAGMAR=提倡广告目标管理方式)模式以来,根据接受广告报道的人们的心理变化作为广告效果的依据,销售额或者销售效果是通过广告活动这一个因素,包含在销售活动总的效果中来认识,现在持这种看法的人占多数。

达格玛模式的广告报道效果的指标,科里亲自命名为报道系列,具体如下表表示的那样,如对广告和商标,从不知广告主的名字阶段开始,到询问,以至到店铺里去确认阶段为止的接受人心理状况,用直线、逐步推移的模式表达出来。

此外,还有与这个类似的,广告界很早就被称作为 AIDMA 或者 AID(C)A 效果尺度模式,这个模式始终没有成为人们使用的标准,就消失了。因为它没有从广告报道的效果观点出发,不能构成各阶段效果的报道系列,所以它没有说服力。

在广告报道中,接触广告的人们心理变化基本上按认知→(感情上)接受→行动这种发展阶段,对具体的详细的推移过程,除前边已说过的达格玛模式以外,还有其他很多见解。但是,可以说这些见解的共同点是人们的心理变化不仅是直线的逐渐的推移,而且是螺旋的迂回的推移模式。例如,行动→接受→认知这种逆方向的推移过程,事先不知道商品的情况而购买了,其使用的结果知道这种商品的质量好,以后对该产品的广告就比较重视了,这种形式在现实中是承认的。

对支持广告报道效果的另一种批评是在现实广告活动中,广告活动的效果引起被做广告的商品和服务销售额增加了,换句话说,广告活动推进了商品和服务的销售,这种情况确实存在。在达格玛模式中科里所主张的在销售的各种因素中,只是广告活动完成报道机能的这种见解与现实情况相矛盾,同样这种说法,用来认为广告活动没有完成一切销售机能,这种说法同样是非现实的。

表 6.7.2　对于报道效果阶段的各种见解

理论家的名字	学习(根据认知)	感情	行动(根据能动)
不明	注目	兴趣、欲望	行动
拉比基、斯达依那(1961)	知名、知识	好意、选好	确信、购买
科里(1961)	知名、理解	确信	行动
罗杰斯(1962)	知名	兴趣、评价	试用、选择
曼德鲁斯逊(1962)	萌芽的反应(想起)	感情的反应	活动的反应
伍鲁夫和其他人(1962)	知名、接受	选好、兴趣	销售行动
阿斯宾喔鲁(1964)	接受	选好	要求
ARF	登出、知觉、报道(知识)	报道(态度)	销售行动

理论家的名字	学习(根据认知)	感情	行动(根据能动)
MSI(1968)	知名、知识	好意、选好	确信、购买
修娃鲁赤(1969)	登出、注目、记忆、把持	态度、改观	购买
哈娃都·谢斯(1969)	注目、理解	态度	决意、购买
哈娃都	事实登出、事实成为信号	态度	决意、购买
马惠(1971)	态度、理解	意义、识别	开始、行动
泰依拉,比达宋	注目	兴趣、欲望	理解、行动
强古(1972)	注目,报道	说服	
伙鲁布鲁库(1975)	注目、知觉、记忆	态度	决意

那么,广告活动的效果认为是单纯的报道效果的延长,这种妥协的想法是否可以呢?答案是否定的。为什么呢?购买(行动)阶段以往作为报道系列“行为”方面延长线的补充,这是从接受广告人心理上发现的,到广告效果的行动为止。但是,以后作为销售效果的销售额,是广告主在企业经营中发现的,取得销售效果区域水平,不经过详细研究是不能承认的。关于这点,1969 年为对抗达格玛关于广告活动的销售效果的测定方法,R. H. 坎贝尔提出使用麦斯布罗(MESPRO=广告活动的销售效果的测定)实验的调查方法可以做到,但必须掌握和整理广告效果发生的区域和各个区域中销售活动的水平。

广告效果发生的区域有从个人到团体、广告活动、销售、经营、区域社会、宏观经济、国际社会等,可以按这个顺序扩大。承认诸区域的水平,包括各种各样的广告活动的效果,各个区域的水平如表 6.7.3 那样构成。

表 6.7.3　广告效果发生的范围

广告效果的范围	广告效果的种类
个人(接受方) ↓ 集团	报道效果(包括购买行动)
↓ 广告范围	媒介效果,媒介、表现效果,广告费乃至效率效果
↓ 销售范围	促进流通效果(整顿销售环境=吸引力,制定销售计划等)
↓ 经营范围	销售额乃至 MS 效果、利益、其他(非经济的)效果
↓ 区域社会	经济、社会、文化的效果
↓ 国民经济	经济、社会、文化的效果
↓ 国际环境 ↓	经济、社会、文化的效果

第二,广告媒介的效果

关于广告活动的报道效果,达格玛模式即报道系列这个效果指标的模式已经有了,下边再看一下有关测定广告媒介效果的情况。1961 年 ARF(美国广告调查财团)所发表的对媒介评价的模式,如下图:

ARF 的媒介评价模式	媒介普及	媒介登出	广告登出	广告认识	广告报道	销售效果

图 6.7.4

这里说的“媒介普及”在电波媒介里指广播和电视总的普及台数，或者有收音机和电视机的总户数，在印刷媒介里指报纸杂志发行份数或者实际销出份数，这两部分构成媒介普及总数。其次是“媒介登出”是指潜在的听众，观众的总数。具体来说，电波媒介的情况是在特定的时间内电视观众和广播听众的总数，或者在特定的时间内打开收音机、电视机的总数。印刷媒介的情况包括被传阅的读者总数。

“广告登出”是指按广告单位所接触的听众、观众总数，以及观众接触广告单位的频度总数。电波媒介的情况是正在收看播放广告通讯的总数。印刷媒介的情况包括报纸和杂志两个方面，报纸方面是指读者总数乘以特定版面的广告注目率的积数。杂志方面是指对特定号的广告读者总数。

ARF 的媒介评价模式中，纯粹是媒介广告效果的三个方面——“媒介普及”、“媒介登出”、“广告登出”，比这个更高的效果指标——“广告认识”、“广告报道”及“销售效果”，这些成为接受人实际接触的基础，它不仅是广告媒介的效果，而且也是广告媒介和广告表现综合的效果。还有，ARF 模式说的广告报道，指提高对广告商品的理解，形成好的印象以及决定购买意识，这点和达格玛模式并不完全一样。要认识到 ARF 模式的范围更广，这点是很必要的。

第三，广告原稿的效果

广告物或者广告表现固有的效果是要达到预先制定的认知率、显著程度、理解度、记忆率、唤起兴趣程度、形成印象等具体的目标。但是还没有制定出像广告活动效果的达格玛模式和像广告媒介效果的 ARF 模式那样的模式。人们认为在很多情况下有关广告表现的效果指标是包含在广告活动效果和广告媒介效果之中。

表 6.7.4　广告媒介的 6 个标准

程序	选择顺序	广告媒介的范畴
普遍化 ↑		媒介群：电波媒介、印刷媒介、固定位置的媒介等
	①	媒介种类：报纸、杂志、广播、电视、交通广告、户外广告、电影、幻灯、邮寄、夹入、传单、POP、其他
		媒介的等级：量的标准→媒介的各个种类，质的标准→媒介等级
	④	名牌媒介或者交通工具：××报纸、××月刊杂志、××电视、××广播台个别企业水平的媒介
	②	广告单位：报纸的全 15 段、半 7 段、突出的或标题下的。提供电视广播 30 分钟的节目、15 秒的插入广告等
↓ 特定化	③	媒介选择：月刊杂志××的封面，全页 4 种颜色。根据“广告单位”附有具体条件的。

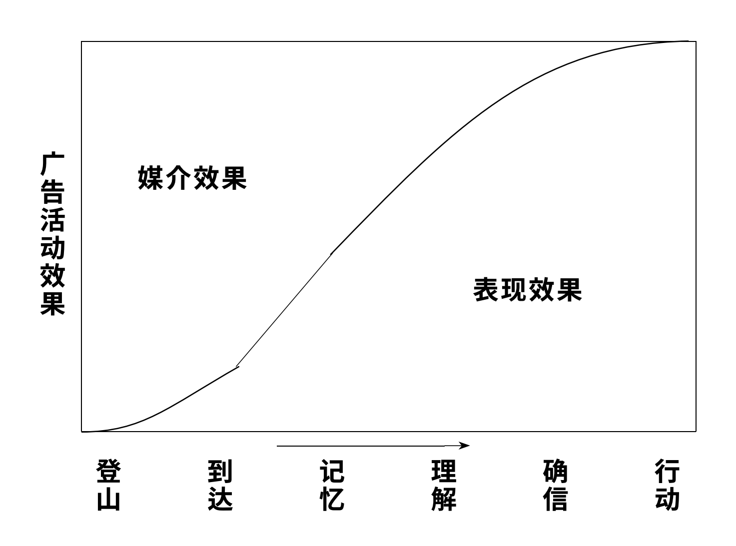


图 6.7.5　广告效果概念的模式

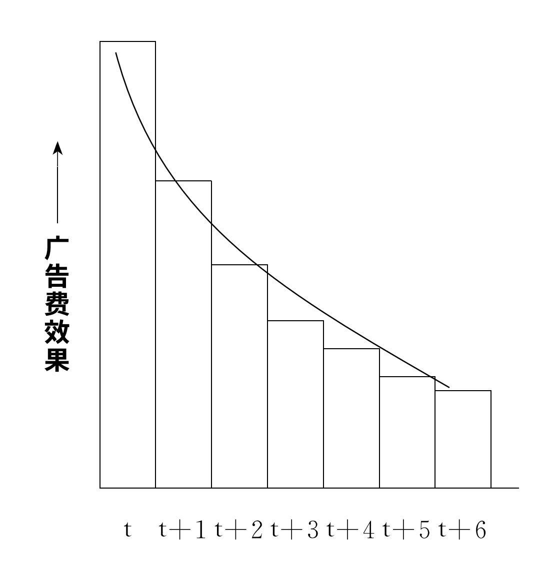


图 6.7.6　广告费效果的概念模式

第四,广告费的效果

关于广告活动所投入广告费的效果的问题,上面在广告活动、广告媒介、广告表现等有关效果指标和投入的广告费中已经讲过了。广告通讯宣传的对象以每 1000 人为单位,所花的广告费就是广告费效率的指标(CPT 或者 CPM)。另外,像商标知名率和广告费投入额之间的关系那样,可以设想成为由各种各样广告效果指标的组合。关于广告费效果中存在"延伸效果"的问题,D·S·塔尔等人对此是承认的。这个效果可以从图 6.7.5 的概念模式形式中看出。

继上面广告效果,下面对广告效果的测定方法加以分类研究,测定方法有以下几种:

第一,生理反应测定法

像上文已论述的那样,具体来说,包含着各种指标的广告效果,用什么形式来测定呢?其测定方法可以分成几种。广告活动的效果和广告媒介的效果有关的阶段模式已经说过了,根据有关模式的构造,下边进行论述广告效果的测定方法。

在表 6.7.6 中第一项说的潜在接受人数相当于媒介普及程度的效果尺度,在美国 SRDS 公司的资料中,和日本广播协会,日本 ABC 协会等的调查资料中都可以得到这个尺度数。知觉程度的各种指标相当于媒介登出、广告登出、广告知觉,还包括直接听取被测者对问题的回答和用书面提问法进行的调查,再加上使用各种机器测定家庭电视视听率,也包括在实验室的效果测定。

电视视听调查法、(电视)视听自动记录法、电视节目观看状况报告法是用各个调查公司研制的特殊结构的测定机器,装在电视接收机内,进行对电视视听率测定的方法。有用称作瞬间测光机——装有能自由控制发光时间的闪光放电管的速示器法;使用自由调整测定视野(距离)器的远距离测定法;使用能够自由开闭的装置测量被测验者双目视野的立体测定法;再有是使用逐次的测定视点的动态,能正确追寻其动态轨迹的照相机,进行试验印刷广告效果测定的方法等,都是实验室测定广告表现明显度的方法。

为了测定相当于知觉和认知程度的广告效果——注目率、精读率(印刷媒介的情况),还有视听率(电视情况下认知程度),采用的方法是(记忆)再生法和(记忆)再认法。再生法和再认法之间的差别是让被测验的接受人本身想出广告表现内容,或者给被测者看包含各种要素的一览表,让他指出他所看过并记住的项目,以及让他回想记住的项目。一种是不给任何提示,接受人独自想出广告表现内容,另一种是给一点提示后想出的,前者称再生法,后者称再认法。这些方法还用在测定下边的理解、记忆程度的效果里。

在接受人的心理过程中,兴趣和感情在效果中占有很重要的地位,为此,创造出很多测定兴趣和感情的方法。以下是其中最受欢迎的几种方法:

(1)GSR 法(皮肤电流反应法)。

这个方法是根据人们在感情变化时引起皮肤的汗腺扩张而出汗,造成皮肤电阻减小,电流容易通过这一生理反应来测定的。被测者手指夹上电极,通微量的电流,当他接触广告表现时感情上发生变化,扩大后在记录纸上记录了皮肤电阻的微小变化,利用这种办法测定。这个 GSR 也可以单独使用,但在测量时往往同时测出被测者的脉搏和呼吸。

表 6.7.5　广告效果的测定方法

广告目标	心理过程		效果测定	效果测定方法
传达	接触	潜在接受	潜在接受人数	有效区(域)调查 (发行份数调查、广播、电视合同台数调查、通行人数调查、乘客数调查) 消费者实际情况调查。
		知觉	注目论 视听率 收听率 认知界限 识别界限 明显	直接接触调查法 访问调查法(广告注目率调查) 电话调查法(视听率测定) 书面提问法(剖视法) 杂志(广告)联券反回法 客观的视听率测定法 电视视听调查法 (电视)视听自动记录法 电视节目观看状况报告法 知觉心理学实验法 速示器法、远距离测定法 立体测定法 用照像测定印刷广告效果法
	认识	认识	精读率 视听率 认知者数	日记法 记忆再生法 记忆再认法
		理解·记忆	理解度 记忆率 (知名率)	直接面谈法 书面提问法 记忆再生法 记忆实验法(记忆法,再生、再认、再学习法)
诉求	兴趣	感情	生理反应指数 反应集中度, 反应累积数	生理反应法(GSR 法、复写法等)
			评定数、 反应者数	心理学实验法(用照相测定广告印刷法) 评定法(节目分析法、标量法、阶段评定法)书面提问法
			判定顺序	集体面谈法 (自由集体讨论法,集体创造思考法,评论员判定法)
			广告影响雇客数	零售点调查 商店内调查
	联想	印象形成	评定数剖面联想法,频数内容	SD 法(语义(学)区别法) (微分) 联想法

广告目标	心理过程		效果测定	效果测定方法
态度形成	态度	动机	态度尺度数法 解释 了解 反应数 名牌变更数	态度尺度法 购买动机调查法 [深层直接面谈法，PFT 法， SCT 法，TAT 法，自由联想法] 集体面谈法 CPT 法
唤起购买行动	购买行动	决定购买	购买者数 名牌变更者数 NETAPPS 率 （通过广告得到的实际销售效果） 根据广告决定 名牌者率 根据广告决定 购买者率 销售额 利益率 广告效果比率	市场调查法 [新购买者数调查，名牌变更者数调查 商品普及率调查，名牌占据率调查] 深层直接面谈法 零售店调查法 市场实验法 销售额调查法 利益律调查法

（2）节目分析器法。

也称作节目分析机，是和电子计算机连接在一起使用的测定装置。被测验的人 20——50 人集合在一个试验室里，给每人 3——5 个按纽的开关，对提示的广告（电视或电影中的商业广告）表现内容，根据每个人的兴趣，按开关上说明的按纽，计算机在一秒钟内进行集中、分析。这个被试验的商业广告和集中、分析的结果马上一起在荧光屏上显示出来，有迅速处理的特点。但是，在一般情况下并不仅只用这种装置来测定，而且同时让被测者回答更详细的提问内容，从而测到兴趣程度大小的材料。

（3）评论员判定法。

接受广告的人作为评论员，也就是被测对象，把提示的广告表现内容请评论员看过之后，让他们对广告表现内容进行评论的方法。例如给评论员提示一对一对的广告，然后让他们对这一对一对的广告进行评论。采用这种方法至少要几个人以上，集中在一起进行评论，这是属于集体面谈范畴。

第二，购买动机测定法

相当于印象程度的广告效果的测定方法——SD 法（语义（学）区别法）。这是 C·E·奥斯克德研究创造出的方法，把一对一对的形象词分成 5—7 个等级，标在直线的适当位置上，当被测验者接触实验的广告表现时，对此得出的印象程度标在这个直线相对的等级上，这是由 30 个以上的形容词群组成的，对数个被测者进行测试，掌握多种概念印象的平均数方法。被测者接触广告表现后，让他们回答有何联想，但使用更多的是对形成印象的测定，这就是 SD 法。

对接受人心理过程中占有重要位置的态度改变或者动机程度进行测定采用购买动机调查法，在深层心理学领域里使用以下的几种方法。

（1）PFT 法（写意画、压抑、试验法）。

用写意画的对话形式进行的测定方法。这个写意画描画出两个以上的人物的心理纠葛场面，而且其中一个受压抑的人说话部分空着，让被测验者在空白处填写适合那个人物要说的话的内容。这种测定法是模仿创作者罗杰斯维克的方式，用 24 幅画面组成，也称作气球试验法。

（2）SCT 法（命题完成法）。

也称作文章完成法。这个方法是把未完成的文章让被测验者把它写完，这样测定对广告表现和广

告商品的态度。

(3)TAT 法(课题统觉法)。

代表不同意思的 3 张图(称作测试图)分给每个测验者一张,让被测者根据这张图写出一段故事情节,用这种方法探测他们欲求的态度,这称作课题统觉法。

(4)深层直接面谈法(Depth Interview Method)。

由面谈调查者根据被测者的状态,不断的改变提问,促使被提者自由的回答所提出的问题,采取非一定形式的测定方法(自由联想法)或者给与电视商业广告等特定的具体的刺激,测定受测者对此感想的反应和态度(焦点提问法)等构成的。

第三,销售效果测定法

作为广告效果的程度来说,购买者数和名牌变更者数也成为测定的对象。但主要的标准还是销售额,测定方法有零售店调查法和销售地区测验法。这是以实际的零售店和销售地区为对象,在特定期间中,以广告商品的销售量为中心,进行各种方式的测定。虽然有关测定的准确性还存在着问题,但仍不失为广告销售效果的一种简便的评价方法,特别是美国现在还在采用。

下表中 NETAPPS 率(通过广告得到的实际销售效果)是测定广告注目率的创造者 D·斯塔赤制定的,意味着通过广告得到的实际销售效果的比率,但是,不仅在计算过程中而且在支撑测定本身都缺乏理论的精确性,因此,在日本广告界几乎都没有采用。为了参考起见,有关的计算式和数字内容表示如下:

表 6.7.6

		广告认知		合计人数
		有	无	
购买	有	a	b	a+b
	无	c	d	c+d
合计人数		a+c	b+d	N

看了广告以后购买的人:a

受广告以外的影响而购买的人:$(a+c)\frac{b}{(b+d)}$

·NETAPPS(通过广告得到的实际销售效果)

$$=\frac{a(a+c)\times\frac{b}{b+a}}{a+b}$$

·PFA(通过广告增加的销售额)$=\frac{ad-bc}{b+d}$

·UP(商品使用上的吸引力)$=\frac{a}{a+c}-\frac{b}{b+d}$

·AEI(广告效果指数)$=\frac{1}{N}\{a-(a+c)\times\frac{b}{b+d}\}$

5. 广告预算

在现代企业的广告管理的整个体系中,包含着很多决定方面的因素,其中占比重最大的是广告预算的决定。因为广告预算在销售活动费用中往往比重占得很大,不仅直接影响每种产品的利益,而且影响企业整体的利益。

第一,广告预算的分类

决定广告预算的问题,包含着多种多样的决定。根据不同的类型,采用决定的方法也不同。在下面将明确决定广告预算问题有哪些种类。下面用多种分类标准来区分决定广告预算问题的群体。

(1)总的广告预算和各种企业、各种商品的广告预算。

决定广告预算的问题按总计标准分类的话,作为企业就有决定总的广告预算问题,和决定各种企业广告预算问题,以及决定各种产品的广告预算问题。根据决定问题的类型而采用不同的决定方法,这在上文中已有叙述。

(2)长期广告预算和短期广告预算。

广告预算根据广告预算计划期限的长短,分成长期广告预算和短期广告预算。在这里长期和短期的区分一般是一年以上或两年的叫做长期预算,比这期限短的叫短期预算。

(3)商标、产品广告预算和企业广告预算。

广告预算分成商标或者各种产品的广告预算和企业广告预算。企业广告预算是有计划的形成企业印象或企业的信誉而做的广告预算,因此,根据不同类型,决定广告预算的方法也会有所有不同。

(4)新产品广告预算和已有产品的广告预算。

决定广告预算的问题可以按广告对象产品的新旧之别,一个是新产品的广告预算问题,一个是已有产品的广告预算问题。如果再细说的话,广告预算的决定方法是把广告的时间放在该产品的寿命周期中,不同阶段而有所不同。

(5)不同媒介的广告预算和总体预算。

决定广告预算问题是决定各种产品、商标的总体预算问题,在决定总体预算时按不同类型的广告媒介分配预算的问题。根据不同类型采取不同的决定方法是必要的。

(6)不同地区的广告预算和总体预算。

决定广告预算的问题分为对全国性的总体预算和按不同地区的广告预算分配问题。

以上对决定广告预算问题的种类进行了分类。这样决定广告预算问题是多种多样的,这些问题共同的基本点必需予以注意。

从特定的角度(例如以短期的各品种预算的角度)做广告预算(用 A 来表示),广告以外的本公司混合销售变数(用 X 来表示),A 和 X 一起影响企业,并影响企业所得成果,企业不能控制的环境变数(用 E 来表示),以及企业作为目标来选择的市场反应、成果(用 R 来表示,比如知名度、市场占有率),这 4 个变数构成决定广告预算的变数群,而且这 4 个变数有如下的关系式:

$$R=f(A \cdot X \cdot E) \quad \cdots\cdots (1)$$

决定广告预算问题用(1)式作为前提时,所给的环境变数(E,如市场总需要)作为基础,决定选择市场反应(R)的最大化或满足化的广告预算(A)和其他销售混合变数(X)的问题定型化了,在下边的叙述中把(1)式称作"决定广告预算的模式"。

这个决定广告预算的模式,根据决定广告预算问题的类型来决定广告预算的方法。为销售管理者所采用的经验方法还是采用研究销售文献上的理论方法,存在着各种不同的特定形态。在下边具体说明一下是用什么样种类的模式决定广告预算。

第二,制定广告预算的方法

企业在确定广告目标之后,下一步就要确定广告预算,即确定在广告活动上应花费多少资金。企业确定广告预算的主要方法有以下六种,并有一些应注意的问题。

(1)量力而行法。

尽管这种方法在现代市场学上没有正式定义,但不少西方企业确实一直采用。即企业确定广告预算的依据是他们所能拿得出的资金数额。也就是说,在其他市场营销活动都优先分配给经费之后,尚有剩余者再供广告之用。企业根据其财力情况来决定广告开支多少并没有错,但应看到,广告是企业的一种重要促销手段,企业做广告的根本目的在于促进销售。因此,企业做广告预算时不仅要考虑财力情况,考虑企业能拿出多少钱用于广告开支,而且要考虑企业需要花多少广告费才能完成销售指标。所以,严格说来,量力而行法在某种程度上存在着片面性。

(2)销售额比率法。

今天的企业,大多采用销售额比率法决定广告预算。这个方法是以广告预算作为 A,销售额作为 S,广告费对销售额比率作为 a,以此列出公式即:

$$A=SXa \quad \cdots\cdots (2)$$

这种决定广告预算的方法简单明了,在这里对销售额比率 a,用于过去广告费 A 的销售额 S 的定数比率,一般来说,根据各企业或某一企业特殊条件定数比率的标准也不一样。

这个销售额比率法,作为决定企业整体的广告预算的方法,稳定企业在各阶段的整体受益是有力的"经验的方法",但是,作为决定各个产品、商标的广告预算方法来说,就存在着很大问题。为什么呢?第一,根据产品寿命周期的位置或者根据产品品种不同,广告费中销售额比率 a 需要变动,因为固定的比率不能机械的适用于每个阶段或各种商品品种。第二,象 P·科特勒已指出的那样,先决定销售额的标准,再决定广告预算,这种顺序忽视了广告带来的提高销售额这种本来的因果关系。第三,用这个方法没有体现出上文中(1)式所表示的决定广告预算模式的基本精神。如果首先决定作为市场反应的销售额 S,再决定广告预算 A,就忽视了(1)式所表示的决定意识的逻辑。

广告预算作为达到市场反应的政策手段来考虑,那么销售额比率法就应该从相反的方面来考虑。

可是虽然有按产品和按商标的广告预算,但是销售人员制定长期的销售预算时,把达到最终的销售额比率作为本企业制定的标准比率或近似这个比率,这种考虑是合理的,从这个意义上来说,把销售额比率法说成是不合理的决定方法是错误的。

(3)计算盈亏估算法。

第三个决定方法,是为了对企业的有关重要新产品作长期广告预算而使用的方法。在包括全部产品寿命周期的长期计划期限内,计算该产品的盈亏,最终达到所规定的利益水平,并且发挥期望的销售额效果的长期广告预算的决定方法。

这个方法是销售人员经常使用的方法,但问题是,第一,广告费对销售额的效果估计往往是缺乏客观的合理的论据,还没有制定出客观的决定模式。第二,广告费产生的最终效果往往被忽视——销售额或者利益有"不确实性"。销售额受到影响,第一是包括本社广告费的销售混合的各变数,第二是竞争对手销售混合的各变数,第三是消费者的类型,景气动向所表示的环境各变数等等多种变数的影响。在这些变数中,第二、第三属于一个集团的变数,是本公司不能控制(调整)的变数。这些数值处于什么位置事先很难预测。因此把这些变数所产生的销售额作为确实的数值对待并对他们进行预测是不可能的。但是,在销售人员估计盈亏计算中,忽视了这种情况,往往以"假定确实性"来决定广告预算。把不确实的变数(如市场总需要)看成特定值作为前提来决定广告预算。因此它的实际数值比预想的要低,就会受到很大损失。

还有,这个盈亏估算法的一个变型——"剩余资金充当法"。这里所谓剩余资金充当法是从预想的销售额中,把成本,各种费用和目标利益扣除后的剩余资金充作广告预算的方法。

但是盈亏估算法有其缺陷,加上忽视广告对销售额的效果,忽视产品寿命周期阶段的不同,忽视决定广告预算模式等。

(4)主观的广告(对销售)效果估算法。

第四种方法和第三种方法相比并不一定是独立的,而是以广告的销售额效果作为主观的估算,决定广告预算的方法。

例如某一个企业负责销售的人使用特定商标的广告费(A)的水平,广告费所取得的销售额(S),主观估算出如下图那样:

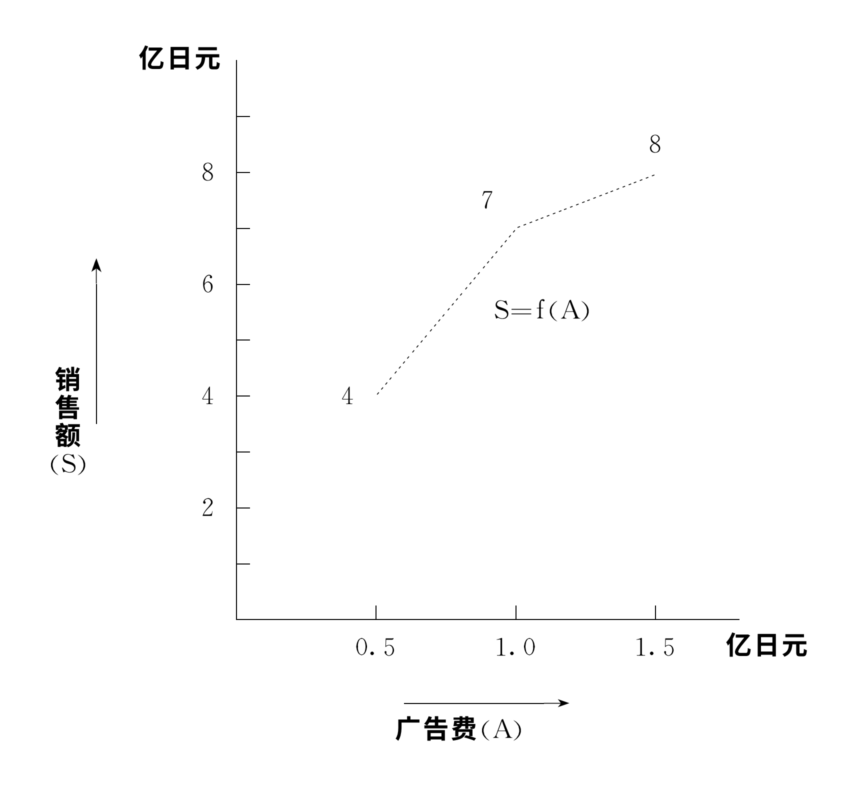


图 6.7.7　广告费对销售额效果主观的估算——图表函数

图6.7.7是广告费A的水平对销售额S的估计数的图表,这个图表按照J·W·福雷斯德的说法不是图表数式,是一种用图表表示变数间关系的函数。

除这个图表函数外,另外还有数式类型的函数,例如J·D·C利特尔的销售额反应函数,即

$$S=b_0+b_1\cdot A-b_2\cdot A^2 \quad \cdots\cdots\cdots\cdots\cdots \quad (3)$$

用数字代入方程,即有如下方程解

$$S=-1+12A-4A^2 \quad \cdots\cdots\cdots\cdots\cdots\cdots\cdots\cdots \quad (4)$$

在这个式子里加进利益计算的式子,就能决定获得最大利益的广告费。在这里至少明确表示了在(1)中表示的模式骨架。

但是这个图表函数主观的广告(销售)效果估算法是有如下的①忽视了不确实性,②缺乏客观的论据,③忽视了竞争对手的广告费,④忽视了从广告到销售额之间的市场反应(如消费者的知名度、选择度的变化)等问题,需要注意。

(5)竞争对手广告费对抗法。

第五个方法是为了决定各种产品、各种商标广告预算的一种现实的经验方法,即把该产品的广告费提高到能对抗竞争对手产品的广告费水平的方法。D·A·艾肯和J·G·迈尔所说的"竞争对手均等法"是对这个竞争对手广告费对抗法的一种或者是相同的方法。

这个竞争对手均等法或者竞争对手广告费对抗法存在着4个问题,即:①竞争对手决定的广告费并不一定合理,但要追随,②竞争对手之间的广告费有可能向越来越高的方向发展,③有可能失掉本公司的盈亏条件和调整性,④决定广告预算的模式问题不明确等。

(6)目标·课题法。

第六是D·A·艾肯和J·G·迈尔、P·科特勒说的"目标·课题法"。在这个目标课题里,首先,制定达到特定水平的知名度的目标,其次,制定为了达到这个目标必要的具体手段,例如,作为一个课题的例子,要制定一定水平的必要的GRP(明显的分等级点)点数。

这里所说的GRP是广告与消费者接触到的范围率和达到1%的平均接触次数的积数,即表示总的广告接触次数或者总的广告印象数。

这个目标课题法是广告(对销售)效果的主观估计法,忽视了有关中间市场反应目标课题的制定,虽然有符合实际业务现实的优点,但是还存在着,①对目标变数y的课题变数x的效果的函数(决定模式的一种)即y=f·(x)常常被主观的估计成图表函数,②广告对销售额或者市场占有率的最终效果不能全部包括,而只能包括广告的直接效果(知名度,理解度,挑选度等中间的市场反应变化)等问题。克服这些缺点的方法请见后所叙。

(7)经验决定方法的问题汇总。

上面叙述了围绕经验决定广告预算的代替方案,①量力而行法,②销售额比率法,③盈亏估算法,④主观的广告效果估算法,⑤竞争对手广告费对抗法,⑥目标·课题法等6种类型,并指出存在的各种问题。把这些问题汇总起来,并加以若干补充说明,决定广告预算的经验现实的方法一般有下述的几个问题。

①在经验的决定方法中,广告投入市场以后,到获得销售额或者市场占有率的变化为止,所产生的各种市场反应的多种因果关系往往被忽视。一般广告费投入市场就发生GRP的变化、知名度的变化、理解率的变化、选择率的变化、试用购买率的变化、反复购买率的变化、使用者(对该商标商品经常使用者)率的变化、购买数量的变化等,但还不能识别出这些中间市场反应变数之间的各个阶段因果连锁关系,只能判定投入特定水平的广告费可以直接地对销售额起到一定作用。

例如,主观的广告(对销售)效果的估算法,以图表函数的形式表示广告费和销售额有直接关系。在销售额比率法中,决定销售额水平以后才决定广告费的因果关系,这种完全相反的想法,在决定模式想法上存在着缺陷。

②在经验决定广告预算的方法中,竞争对手的广告费、广告表现质的效果、过去广告所积累的效果等和其他很多各种变数——而且对销售额有很大影响的各种变数——被忽视而只注意了少数几种变数,这是不完全的。例如,主观广告效果的估算法,只注意本社广告费和销售额这两个变数,对竞争关系和其他与销售额混合的各种变化不加考虑。

目标课题法往往忽视了竞争关系而只注意与销售额混合的各种变数中有关广告的变数。

③在经验决定的方法中,主观地估算变数之间的关系。例如,在销售负责人的盈亏估算法中主观地认为广告费和支出计划在达到特定水平的销售额时才成为系列。因此在各个时期的特定广告费与对应时期特定的销售额水平,在图表函数的函数关系中是假设的,是不能明确进行表示的。

这个图表函数对于复数的广告费水平的可能性

没有分别作出特定的销售额水平，仅作了第一点的广告费水平与第一点的销售额水平的对应关系，这只是“第一点”的图表函数。虽然那是负责企业的人们所作的判断，但是，这个图表函数很多情况下是主观制定的。

④在经验决定广告预算的方法中，有竞争对手的销售额混合的各个变数，以及经济的、社会的、市场环境有关联的变数等，这些不能控制的变数，围绕这些变数分别所取的值有不确实性，这点往往被忽视。例如，以竞争对手广告费对抗法为例来说，结合以往与别的公司竞争时，那个公司所投入的广告费水平为依据，制定自己公司的广告费预算。但是，对抗的那个公司这次到底投入多少广告费是不清楚的，只能靠估计数，这当中就存在着不确实性。

在盈亏估算法中，曾经指出过的不确实性没有被重视，以假定确实性的思想来决定是常有的。

⑤在经验决定广告预算的方法中，变数间关系的复杂性被轻视或忽视，因而不能用明确变数之间关系的数式模式来表现，例如，销售人员使用的盈亏估算法，由于预计新产品销售额年年发展，在估计的产品寿命周期图表和每年计划投入广告费中揭示出来了，但是，广告费的变化和销售额发展之间的函数关系，很少有明确的表示。

还有利用竞争对手广告费对抗法时，能作出对抗其他公司广告费水平的广告预算，从而提高了销售额或者市场占有率。但是，与广告水平的函数关系在数式模式里没有明确表示出来。持这种观点的人可以说不多。

在经验方法决定广告预算中，有以上的5个问题，即：无视各个阶段的因果连锁关系；偏重于少数n种变数的过于简单化；依赖变数间关系的主观估算；无视不能控制变数的不确实性；缺乏对于复杂变数之间关系的明确表示的模式等。这些问题能不能克服呢？要完全克服并不是容易的事情。可以说从根本上解决是很困难的问题。但是至少为解决上述的一部分问题而进行研究或者作为实践的尝试已经作了很多工作，在下面再作介绍。

弗雷斯特曾在有关广告预算和广告效果测定的问题时说“在企业（各种管理）机能中，怀疑由于经营管理人员缺乏基本的知识，支出大量费用，没有在广告上发挥作用而用在其他方面”。但是研究销售的人员对这种批评并不甘心接受。很多研究销售的人员，为了克服在上面所指出的经验决定广告预算方法中存在的问题，进行了大量的研究。

二、成功企业广告企划典范

1. 可乐类饮料通过广告诉求改变印象

可乐类饮料著名的品牌是“百事可乐”和“可口可乐”，这两家饮料生产厂商都非常重视市场调查工作，他们每年都做详细调查以明了市场中消费者的动向。70年代中期，他们从市场调查的结果，发现可乐类饮料的销售，在市场中产生了阻力，主要的因素有三：

第一，认为可乐类饮料是用化学原料制成的，内含刺激人体神经的咖啡因。

第二，认为可乐类饮料的褐色，是用色素造成的。

第三，认为可乐类饮料的原料中，含有不少防腐剂，不宜多饮。

之所以如此，是因为某些新闻媒介向消费者传播了“可乐”类饮料诞生的历史：

据说可口可乐诞生于1886年，地点是在美国乔治亚州的亚特兰大。

当地一家药房，老板名叫约翰·彭博顿，他自制一种有提神作用的药水，且销售得有点小名气。有一天，来了一位顾客要买这种药水，他在匆忙中，稍稍用错配制方法，将另一种褐色溶液冲调进去。不料这位顾客饮用后，大加赞赏，逢人介绍。竟使得这种药水出了名。彭博顿遂把握机会，将这种药水冲淡变成饮料，命名为可口可乐，扩大销售。

一年以后，由一位富有资金的药剂师，名叫柯乐，买下了制造权，进行大量生产，大量销售。

在第二次世界大战期间，可口可乐先做到了凡是有美国军队驻扎的地方，都能够饮到这种饮料。等到第二次世界大战结束，又乘势发展，成为销售遍及全世界的世界性饮料。这个阶段，世界各地的消费者，都已认为这是一种用化学原料制成的大众饮料。大家对之从未产生过怀疑，制造厂商亦从未否认过这点。

针对这种情况，“可乐”类饮料生产厂家希图通过广告宣传说明，其配制的原料成分中，是含有一种天然的植物在内，并非是纯用化学原料，而Coca一字的原意，是指南美及印度群岛所出产的药用植物，其叶子制成“可口因”和“咖啡因”。再谈Cola一字的原意，是指非洲所出产的可乐树，树上所长的可乐子内含有“咖啡因”。

有了这种几近改写“可乐”历史的广告战略，其广告代理拍摄了这样的两部卡通片广告：

一部画面中，显出一些树上，长着一些褐色的果子落到地上，变成了一瓶一瓶可乐。其广告司说："口渴的人都信赖清凉舒畅的百事可乐。在您最需要的时候，带给您欢乐舒畅。欢乐来自天然的原料：可乐子、香草豆、焦糖和蔗糖，还有纯净水。大家都信赖百事可乐，来一瓶。"

另一部的画面中，显出几株树上，分别长着颜色不同的果子，有黄色的、红色的、绿色的，还有褐色的。突然，褐色的果子落到地上，渐渐变成一瓶瓶的可乐，其广告词说："嘿！我是可乐子，他们都是我的朋友，您认为，他们是天然的，因为是生长在树上。我生长在可乐子树上。也是新鲜天然果子，百事可乐用我制成，一样新鲜纯净。只不过百事可乐是褐色的，因为我是褐色。但是百事可乐是一样的纯净天然。哈哈哈！您一定喜欢纯净天然的百事可乐"。

广告片经播出后，使许多消费者对"可乐"类饮料有了新的了解，产生了良好的说服作用，也巩固了"可乐"类饮料的消费市场。

2. 金融业广告采用感情诉求

台湾地区的金融事业较少做广告，信托投资公司亦然，即使做广告，要吸引"信托资金"(亦即"储蓄存款)，广告内容也较少有新意。但70年代中期，台湾第一信托投资公司在报纸上推出了一套有系统性的以"中国妇女的传统美德"为主题的广告，吸引了社会大众。

这一套广告共有五张稿，分五个阶段刊出。第一张稿的上半部是画面，用特写的手法，表现了一位贤慧的家庭主妇微笑的面容。同时显示了这位家庭主妇时时刻刻在关怀她的家人，贡献出她对家人的爱。

稿的下半部是文字。包括大标题和诉求性的内文及广告主的名称、商标、地址、电话等等。

第一则稿的大标题是"丈夫第一"，在画面中，用家庭主妇的头脑部位，叠映出为丈夫整装，关爱丈夫的情景。第二则稿的大标题是"子女第一"，在画面中所叠映出的情景，又随之改为妈妈在陪伴着两个活泼可爱的子女。第三则稿的大标题是"父母第一"，在画面中所叠映出的情景，又随之改为女性承欢父母，侍奉公婆的贤德。第四则稿的大标题是"家庭第一"，在画面中所叠映出的情景，再随之改为主妇不计辛劳，在照顾全家大小。最后一则稿的大标题只有两个字——"忘我"。画面中所特写的主妇面部表情更显示了女性将爱情与亲情视为至上的忘我精神。丈夫、子女、父母的快乐，就是她的快乐。

欣赏这五则有系统性的广告，不论在直觉上或在注意度上，都令人意识到有一股浓郁的感人力量。图文配合设计得很精致动人。图与文的构想，都可列为是难得的佳作。

策划和制作这一套广告，所有的构想都有确切的市场资料为根据。其广告代理曾作过详细的调查，结果中有两个内容较为重要，谈到谁有储蓄的决定权，有31%的对象回答是"家庭主妇"。另有40%的对象，回答家庭中的男主人与女主人都能决定。单纯回答是"男主人"者，只有17%。

谈到储蓄的目的，多数对象的答复是为了预防有紧急时的需用，其次是为了子女的教育费等等。

70%的对象，表示从未接到或注意到任何信托投资公司的广告。

家庭主妇的辛勤储蓄，全是为了丈夫、子女、父母、家庭。许许多多贤慧的家庭主妇确实为此做到了"忘我"的地步。这的确是中华妇女的传统美德。令人感到这一套广告的文案是深具攻心力量的。

再有一点是，这一套广告为广告主打开知名度，起到了很大的作用。

广告的名称是"台湾第一信托投资公司"，文案构想者把握住"第一"两字做文章。大标题"丈夫第一"、"子女第一"让读者们会感到这"第一"两字，实在具有双重作用。广告的内文中不断地强调安全第一，利润第一，拥有第一流的理财专家协助，有第一流的保障等等，也都具有双重作用。

广告发到各报，选定必须刊登在第一版，这也含有对社会大众增强"第一"两字印象的作用。

对于媒体的选择，广告主与他的广告代理者这次都没有选用电视。这是基于他们想使社会大众能不受时间的限制来欣赏与记忆这些广告的诉求内容。所以只选用了报纸、杂志和精致的直邮广告。

3. 挑战性广告能促进产品改进

大多数商品广告，都是各自以自己的优点为诉求内容，绝不谈别的同类产品的缺点。即使谈到，也是轻描淡写，不会使相同行业感到问题严重。但是，也出现了这样一些广告，它们几乎都是先挑出同类产品的缺点，而且还拿同类产品的某些部件为例，说明自己的产品是如何胜过同类产品，这种广告的做法，我们可称之为"挑战性广告"。

如甲牌洗衣机的广告表现，先由一位著名的电视演员(男性)担任广告演员。左手先拿出一个B牌洗衣机的回转盘，对观众说："各位观众，这是旧式回转盘，会将衣服洗得结成一团，衣服总是洗不干净。"接着又用右手拿出一个自己A牌回转盘说："这是

复合式回转盘,能产生多变化的复合式水流,将衣服一件一件完全打开,衣服洗得干干净净。请用A牌全自动洗衣机”。

过了一会儿,B牌洗衣机广告出现,由一位著名的节目主持人(男性)担任广告演员。他指着所陈列的A牌洗衣机的水流情形说:“同样是洗衣机,有的单向给水,脏水无法排出,用水浪费。”接着指着自己乙牌洗衣机的水流情形说:“B牌洗衣机分上下两段给水,不但能将脏水冲出,用水亦节省1/3”。他又指着A牌洗衣机的回转盘说:“这是尖叶型回转盘,易伤衣料。”再指着自己B牌洗衣机的回转盘说:“这是我们的圆型回转盘,绝不伤衣料。请用B牌全能洗衣机。”又过了一会儿,C牌洗衣机广告出现。广告中并列着三台洗衣机,左右两台的后面,各站着一位男性广告演员。中间一台的后面,则站着一位女性广告演员(是著名的电视演员)。先是右边的演员,指着左边的洗衣机,对左边的男演员讥笑着说:“你的洗衣机会勾破衣服”。接着左边的男演员,指着右边的洗衣机,对右边的男演员亦讥笑着说:“你的洗衣机会将衣物结成一团”。最后中间的女演员,微笑着拦阻了他们的争吵说:“C牌洗衣机,采用双面桨叶回转盘,威力大、漩涡式水流,衣服不结团,不会勾破衣服;还有奇异内滤网,使衣服洗得更干净,请用C牌洗衣机”。

另外,还有许多产品也是用这种方法作为表现内容。

但应注意的是,挑战性广告在策划时,必须符合下列两项原则:

第一,广告的内容必须是真实的。换言之,广告中说明自己的产品,有怎样的优点,胜过了同业的产品。这些优点必须是真实的,绝不能过分夸大,无中生有。因为,挑战性广告势必会引起对方的反击,假定这些优点是虚假的,则很容易被对方击倒。说明自己的产品的制造,获有5项专利,就必须全是真的。

第二,广告的内容必须是有依据的。换言之,广告指出同业的产品,有怎样的缺点,必须是有根据的,绝不能在未确切明了此中的究竟以前,就大事夸张。这样,就形成是诬蔑。所谓诬蔑就是捏造事实,须负法律责任的。例如:说明自己产品的销量,在市场跃升为第一位,同行业的XX牌产品降为第二位,另有同业的XX牌降为第三位。就必须注明,是根据某机构的调查统计。

基于这两点,挑战性广告,能让消费者了解各种产品的品质真实情况,是一种好现象。挑战性广告,能带动广告作真实的诉求,改进了社会上一些过分夸大,甚至暗含欺骗的广告。

商品用挑战性广告,打开销路、拓展市场,是很容易收效的。在欧美,就常常能见到挑战性广告。有些甚至敢指明对方的品牌名称挑战,其内容只要符合上述两个原则,其广告预算又支配得适当,就会有效。

4. 用事实证明自己的声望地位

在欧美市场中,有一些商品的产销历史不算最老,但是它们抢先销售到亚洲,给亚洲的经济增长有先入为主的印象。这些商品遂被亚洲的消费者认为是老牌子商品。而产销历史确实很悠久的老牌子商品,由于销往亚洲较晚,却被亚洲的消费者认为是新产品。

早在1791年即已设厂制造销售的“芝柏”表,在欧洲各国消费者的心目中是一种有悠久历史的老牌名表。但是它在1970年初才运销到台湾。因此,被台湾市场的消费者认为是新牌子的手表。可是在台湾市场消费者印象中的老牌子高级手表,是在台湾已销售了10年多的“欧米茄”、“劳力士”等表。事实上,欧米茄表开始设厂生产是在1800年间,而劳力士表始设厂生产,是在1910年前后。只有一种康斯坦丁表比芝柏表早,它在1755年就设厂生产了。

老牌子的商品在市场中销售时,既然容易得到消费者的信任,因此,凡是老牌子的商品,对于本身悠久产销历史的这项特点,决不会放弃宣传。特别是售价比较高的老牌子商品,更需注重宣传本身的悠久历史,借以争取消费者的信心,以求销路能早日打开。

在此情况下,芝柏在香港的远东地区总代理——芝柏贸易公司,以及他们的广告代理业者,就不断通过广告方式,宣传芝柏的悠久历史。

他们利用报纸和电视两大媒体做广告,使得这种表在消费者心目中,渐渐建立了印象。可是,最能使消费者了解这种表有悠久历史的广告力量是他们的台北服务站。在1973年11月到1974年1月间所举办的“古今与未来的钟表展览”规模虽然不大,给消费者的印象却很深。

古式的钟表中,让人看到了15世纪30年代所用“日晷仪”,方方的一大片铜,铜上有一枝针和一些符号。这是500多年前的人们用来观察时间的,也是芝柏厂早年的研究用品。

中国元朝时代所用的火钟,亦陈列展出。其形状似龙,龙身中段挖空作油灯,龙身下置一铜盆,龙身

中有铜球。经过一定的时候，铜球会燃落在铜盆内，落下时所发出的声音，是芝柏厂早年研究制造闹钟的依据。

19 世纪初期，芝柏为奥地利制造了燃油钟。1830 年，芝柏为中国皇帝特制了全金机件及全金外壳的金表。1853 年，芝柏为西班牙一位失明的公爵特制了盲人用钟。1867 年，芝柏设计制造了供教廷大主教佩用的十字架表。这块表曾在巴黎万国展览会中获奖。1882 年，芝柏设计制造了双表面天文台袋表。这四种表都很受消费者欣赏。

芝柏在 19 世纪早期还研究制造了一种法国炮钟。有一座放置在桌上，形状如玩具的铁质大炮。炮内装置放大镜及炸药，利用太阳光线的辐射热，在每日中午 12 时鸣炮报时。它还设计制造了 19 世纪的天文台用表。表内置有两个小巧的金质人像，能敲点报时。这些代表了这家厂早年的产品已很精致。

未来式的钟表中，芝柏提出了 10 年或 20 年以后的构想。到时大家戴在手上的手表除能知道准确时刻外，同时还能获知世界各地的时间，还有天气预测的报导，包括台风警报及潮汐概况，甚至还能报导股票行情和道路交通消息。等于是含有收音机作用的手表。

今日式的钟表中，主要展出的是石英钟和石英表。其准确性进步到每年的差度不会超过 30 秒，而且能报出 1/10 秒。

从这些古今与未来的钟表中，不但证实了芝柏的悠久历史，更显示了芝柏如何不断的谋求改进与创意，以适应社会各方面日新月异发展的需要。

经过这些广告，台湾市场中，芝柏表目前的销量已经能和其他任何牌子的高级表取得同样的地位。这可以说是其广告做法把握得很正确的成果。而它在台湾地区所支配的广告预算并不多，只是此地营业总额的 10%而已。

5. 巧妙地改变消费者的观念习惯

"保卫尔"(BOVRZL)牛肉精，是一种英国出口的营养性饮食品，在世界各地区的市场中，销售已有数十年的历史。

可是数年前，当它开始在台湾销售时，却遇到很强的阻力。因为台湾当地的居民中，很多家庭都有不食牛肉的习惯，这是台湾民间多年来流传的迷信习惯。

在这情况下，"保卫尔"初期的销路只能以外省籍的家庭为主。诉求外省籍的家庭主妇购买给婴儿吃。由于诉求的对象狭窄，销量的增长当然很慢。

1969 年时，国际性的格兰广告公司受英国厂方的委托代为设计制作广告。

格兰在了解当时的市场情况以后，第一个构想认为一定要扩大消费阶层，才能使销量增加。第二个构想认为要设法改变一般家庭不食牛肉的观念，才能使销路趋向普及。由于这时的广告预算无法增加，推行第二个构想较难，于是先从第一个构想做起。

广告内容中，先避免显著刊出牛肉精字样，只强调这种产品能使孩子们发育得更健壮。它所含有的维生素的铁质的成分，能补充考生在夏天所需的大量营养。并在广告中列表比较这种产品，和鸡肉、猪肉、鱼肉、米饭、面的营养成份。

由于广告重点打得很能迎合这方面消费者的需要，广告画面亦显得有良好的风格，果然很受一些父母的注意，买给孩子们试吃后，孩子们很乐于接受。不少家庭的青少年由试吃演变为常常吃。造成这种产品的销售有了显著增加。

从 1972 年起，台湾地区消费者不食牛肉的迷信习惯渐渐有了改变的趋势。一些高级的大饭店与餐厅开始进口新西兰牛肉或日本神户牛肉供应需要。消费者们又渐渐了解，有许多牛是专门饲养供作宰食的，并非是一般的耕牛。消费者有了这样的了解，也助长了售牛肉的风气。

有了这样良好的时机，格兰立即把握机会，采取改变消费者观念的广告策略，再扩大保卫尔的广告与销售对象。

(1)广告内容中的"牛肉精"字样，改为明显地标列。而且强调是浓缩的牛肉精华。

(2)将广告对象由年轻的一代，再扩大为男女老少全家人皆适宜。强调这种产品，有促进婴儿发育的功能外，且有培元补体强脑的营养作用，不管年龄大小，吃了都会有益。

(3)经过又一次的消费者调查，发现这种产品的购买者大多数是家庭主妇，广告必须向家庭方面扩大。于是格兰与厂商协商后，将广告预算改为全放在电视上。充分利用电视节目时间，包括普通话连续剧，闽南语连续剧，以及彩色世界金像奖影片类的影片节目。利用这些节目，将家庭方面的诉求对象不分省籍，由教育水准高及收入高的家庭，扩大到包括中级及中级以下的家庭。

同时在电视周刊的广告上，显著地配置了牛头等等画面，说明是从牛肉中炼煮出的浓缩品，是食物的精华。

这些深入家庭的广告做法，确实刺激了许多家

庭改变了迷信的想法，渐渐放弃不食牛肉的观念，从试吃牛肉精到逐渐增加了吃牛肉类食物的次数。

接下来的三年，“保卫尔”的销量，每年倍增。1972 年的销量较 1971 年增加了一倍，1973 年的销量，又比 1972 年增加了一倍多。证明了这三年来所采取的广告策略是成功的。

6.“样品屋”先看后买的广告

在房地产销售行情看好时，房地产广告，被他们看成是“消息”，对于广告内容和设计的好或差，人们显得并不太注重。

可是，经过精心策划设计，且有创新构想的房地产广告，在效果方面比一般没有好好策划设计的广告，仍然要强得多。好的广告能使房屋销售得更快，并能使兴建者获得更丰厚的利润。

这里就有一个台湾九龙大厦广告的例子，显示有创新的做法，他们首创“样品屋”的广告方式，深受消费者欢迎。

过去，一般房屋买主对房屋建筑公司或多或少都抱有一种不太信任的观念。认为房屋建筑公司在预售时，所开列的种种条件到了交给房屋时，常常不能百分之百兑现。

还有一点是一般房屋买主在订购房屋时，往往先看到的只是一块尚未开工的地皮和一件纸上谈兵的说明书印刷品，无法获得一些真实感。造成买主们产生犹豫不决，迟疑不定的心理。大家都需经过一番观望与考虑，才肯作购买的决定。

针对买主们这样的心理，建造商华美公司始创了台湾地区的第一座“样品屋”。使买主们在预约订购时，就能看到完工后房屋的内容，极有益于增加买主的信心。这种做法给予买主一种真实感，这比仅仅看报纸广告或仅仅看说明书效果强得多了。

“样品屋”在策划期间，所有参加策划的人还曾详细研讨如何定名称的事。当时有人提出用“展示间”、“展示屋”、“样品间”等等，都被认为不够好。最后才决定用“样品屋”这个名称，果然一打就很响亮。

公开“样品屋”的前一天，刊出半个版面的报纸广告，用“先看清楚再买房子”八个字为大标题。对于“什么是样品屋”？也给读者们有一种简单的说明：“过去，大家只能根据房屋广告，加上自己的想象力订购一幢房子。往往等房屋建好后，却发现和自己的理想并不符合。现在，我们特别在工地旁盖了一座样品屋，它的隔间大小、建材品质和格局，都与落成后的房屋一模一样。”这是一种进步而踏实的新做法，大家一致认为这种先看样品，再买房子的新尝试非常值得鼓励。

果然“样品屋”的广告方式引起一阵哄动，吸引了许多人前往参观，受到了许多人的赞许。订购的买主亦随之接踵而来。这着棋，显然是走得很成功。

另外，从九龙大厦的广告表现中，还可看出有一种建立企业权威性的广告作用。让消费者感到，建筑这座大厦的建设公司是一家有组织、有规模、有良好经营方针的公司。并不是仅仅为了买房地产图利的公司。

当这座大厦将要公开发售时，刊出的第一则报纸广告，在半个版面中，用了一句大标题是“又要开会了”。标题下是一幅会议室的图片，内容是一张很精致堂皇的会议桌，正中一个主席坐位，两旁有 10 多个出席人员的坐位，图片下是几段说明性的文字。主要是说：“我们为了最近即将公开发售的新厦，不知已经开过多少次会议，对于顾客的任何微小问题，都拿来当大问题。……我们都是以最慎重的态度来进行”。

紧接着，第二天刊出第二则广告，一句大标题是“精心出细货”。标题下是几位专业人员正在工作的一幅图片，再下面几段说明性的文字。主要是说：“这一座新厦，在 99 位专业人员历经 240 天的精心设计，将在最近与大家见面了。”

以后几天是公开“样品屋”，张贴“欢迎莅临工地参观样品屋”的广告。这些广告中说明这座大厦有九项特点。其中“代办租售服务”和“永久性大厦管理”两点特别受大家重视。

大家从上述各则广告以及其他有关的广告中，对这家建设公司产生了信心。这种信心，会演变成信任这家公司今后所建造的任何房屋。这种信心，也就是这家公司所争取的企业权威性。

7. 创造销售重点争取领先地位

70 年代，台湾手表市场的竞争者主要是日本厂商和瑞士厂商，其市场占有率，前者为 70%，后者约为 30%。瑞士表在竞争中处劣势。

正当瑞士手表销量在台湾市场中低落时，一种瑞士中档表——雷达表，以主力军的姿态打进了台湾市场，不但在售价方面、品质方面，重整了瑞士表的声誉，同时对于广告的运用，在其同业之间，更显得有杰出的表现，从而造成其今日在台湾市场中的销售量，高居所有各种瑞士货中的第一位，使瑞士货的销售量止减回升。

雷达表广告策划中心，是香港的远东区总代理处。

过去，雷达表所选用的广告媒体，重点是在报纸，近二年，则改变为电视。目前其一年的广告预算，已有70%用于电视，将电视列为经常性的广告。另运用报纸作突击性的重点广告。凡是遇有新款式的手表上市，立即在报纸上刊登巨幅广告，常常刊登全页，或半页的篇幅，声势甚猛，从不发刊小面积的广告，以求激起消费者的重视。

逢年过节，及秋季各级学校的开学前后，亦是它的广告重要时期，因为这是销售的旺季。但是遇到同业间发动广告攻势时，它则退避一阵。等到同业的攻势过后，它再借机采取攻势。这种不和同业打广告硬仗的做法，有益于缓和市场竞销的尖锐化。

在中档表奠定市场基础后，其产品又向高档表方面发展。在台湾市场，有售价2.2万元和数千元新台币的高级雷达表销售，其广告的方式，也力求走高级路线。例如在广告费昂贵的《Life》、《读者文摘》等国际性发行的杂志上和《南国电影》等大规模发行的娱乐性杂志上，刊登精致的彩色广告图片。并有广告片在各地电影院放映；效果均较强，予消费者确有高级的感觉。

最成功的是在台湾地区的阳明山公园中，建了一座装饰得极为美观的花钟。其机件全由瑞士运来，花费虽不少，但广告效果亦甚高。在阳明山花季中，数以万计的众多游客（包括外县市及海外来台北观光的），人人都会看到“雷达花钟”和“RADO”几个中英文字。这种做法，有力地强调了其企业的价值，增进消费者购买这种产品的信心。

一个企业的广告，要做得有力和有效，必需有良好的销售条件来支持。雷达的表型，翻新得最快，就是一个最好的销售条件。在瑞士的制造厂内，有多位专家，专门负责研究创造新颖的表型。绿马型、金马型、紫马型、黑白型、翡翠型、海军上将型、水不磨损型、寰月型、马可波罗型，不断予消费者以新的印象，在市场中争取领先的地位。甚至连表带亦不断有新型的创造，显得产品极活跃，亦代表了日新月异的发展。

另一个好的销售条件，是在最热闹的市中心，创设了布置极精美的服务站，专门办理种种售后服务，以便利消费者。同时陈列了很多新款式的表并标明价格，供大家参观欣赏。并以划一的售价，巩固了市场。

8. 售点广告的佳作

在台湾地区经销松下电器商店的门口，有一段时间里都站着一个少女，穿着桔黄色的迷你连衣裙，有1.68米至1.70米的高度，左手拿着几张幸福彩券，右手拿着一个蓝色旅行袋，满脸动人的笑容，象是要告诉大家一些什么。她的娇美姿态，深深吸引了来来往往许多消费者的注目。有些少女甚至走到她的身边，和她比比高度。有些年轻的男孩子，调皮地傍着她拍一张照片，算是他的女朋友。

实际，是一则以假乱真的图版，作为商店的售点广告。这则售点广告，是广告主配合“推销电冰箱电视机冷气机洗衣机等四种产品，举办450万元大赠奖”所施行的一套广告计划中的一部分。由于这则广告制作得很新颖显目，更由于这则广告，最能为各阶层消费者普遍接受。使得“她”产生了不少直接性的市场效果。

台湾松下的这一期大赠奖攻势，自5月初起至8月底止，共有4个月的时间。办了才两个月各地的经销店中，已有不少新顾客光顾，或询价或购买。这些顾客中，大半都是“她”所引进来的。有些本无意购买，只是逛逛的消费者，经过“她”的吸引，变成了有意购买的顾客。亦有些原欲购买其他厂家产品的消费者，经过“她”的吸引，改变原意而购买了这种品牌产品。这就是售点广告效力。

这则彩色售点广告的计划制作过程，并不简单。首先是台湾松下的营业部和营业技术部门，感到台湾一般经销店的门口，和日本的店家比较，显得太平静而不够热闹。如果多布置些售点广告，定能增加对消费者的吸引力。虽然该公司过去在每年年底，均制作一些悬挂式的售点广告，供各经销店应用，但都是小型的。这次他们决定制作一则大型的。经过选请模特儿，照相完成后，特地将彩色底片，送往日本放大分色，然后再携回台湾精心印制。背面再照模特儿的形态配上木板，用一根细铁条作为支柱，颇为经久耐用。

台湾松下，是此地的一家大规模企业。其中广告方面，首先有一套全年度的计划。根据全年的货品销售营业额，先决定全年的广告预算，然后再分次制定执行计划。这次大赠奖的广告，是其1969年广告计划中的一个重点，拨出了半年的广告预算，积极企划执行。其主要目的，是帮助经销商扩大推销该公司的各种产品。依照市场实况研究，他们认定用这种大赠奖的方式，比较有力，亦比较有效。

这套广告计划，在推行后，普及力极强。然而其中最能激起消费者兴趣者，还是这则大型售点广告。市场中以往所有的各种大型售点广告制品，都是自国外进口的，而这则是台湾首次资助自行制作的。各

地经销店均认为“她”确能产生吸引新顾客的作用。在未来的两个月中，“她”予人的广告印象，还会再逐步加深。

此由也可以看出，生产产品种类多的大企业，尽管在市场中已占有较多的销售量，但为了维护既有的市场和进一步拓展市场，仍需采用广告强势宣传，且一定要有计划有重点。

9．运用经营战略配合广告

在市场中，产品的同质化程度越来越高，常常会有若干品牌，与品质相当的同类产品互相竞争，在这种情况下除了用广告的特殊表现来吸引消费者，还要以出奇制胜的“经营战略”与广告配合，展开攻势。

在台湾地区的市场上，百事可乐饮料在上市之初知名度只有5—6%，在短短的时间内就达90%以上，主要也是靠好的经营战略与广告配合。

百事可乐的经营战略，有几点极值得参考：

（1）商品上市以前的市场调查工作做得很完善。这种调查，着重在了解各牌同类商品的市场占有率，消费者生活方式的变化，各牌同类商品的消费者阶层等等。根据市场调查的结果，来决定自己商品的消费者，应该属于哪一个阶层?进一步应该向哪一个阶层发展，接着就向这些阶层发动攻势。

（2）商品上市前夕的准备工作，做得很周到。建立了各地分公司，有了完整的销售网。各种器材，例如包装、箱子、运输用具等等，均准备得很充分，不使销售上产生慌乱的情形。

（3）采取直接销售方针。这种方针，在美国等先进国家，称之为Route Sale。将其译为中文是“巡路销售”方针。其做法，就是在销售上，不通过各地的经销商，而由生产厂商直接与各地零售商及各客户联系，直接供应货品。

百事现拥有70余辆直接送货车，分布台湾省各重要据点。驾驶工作由推销员兼任。换言之，他们的推销员都必需具有驾驶卡车的经验。另配上一名助手，每日在指定的地区不断地展开访问、服务、收帐、送货等工作。其目标，是要做到在任何地方，任何时间，任何顾客需要货品，都能马上送到。

这种销售方针的优点是不但能减轻成本，节省中间费用，且有益于生产厂商经常能从消费者方面得到批评反映，使生产者与消费者之间没有隔离，便于改进。

（4）经营技巧灵活，处处力求争取先机。例如首创家庭用770ml装的大瓶，这着棋，在同类的可乐饮料中，领先达一年之久。再如首创派员到各喜庆宴会场所服务，协助做分瓶、开瓶、收瓶、搬运等工作。12月中旬，中华杯全省棒球锦标赛，百事亦派员到场服务，并免费供应球员们饮料，这些机动性的做法普遍获得客户良好的反映。

（5）邀请亚洲各地有经验的推销员（华侨），来台训练指导此地的推销员。此项训练，包括如何开发票，如何挂广告牌，如何发货、收帐等等的细微技术在内。使得此地的推销员很顺利地能展开工作。

（6）以稍大的包装，较多的分量，相同的售价，打开市场，争取消费者。例如在分量方面，别的可乐每瓶装325ml，百事则每瓶装500ml。

这些经营战略为饮料的销售打下了稳固的基础，所以当广告宣传展开后，产销量迅速增加，进入市场的第二年比第一年增加了100%，第三年比第二年又增加了80%。

10．主题同一的强势广告

台湾地区比较著名的饮料“黑松”，在一段时期内，其广告缺乏系统性，表现零乱。在一个广告季节中，刊出多则不同画面的广告，内容互无关连。电视广告与报纸广告之间也无同一性。

但在70年代中期，该品牌的广告做了重新调整，无论是报纸广告还是电视广告都受到消费者的赞赏，很多消费者对其广告都有好感。

首先，他们成功的创造出两句口号：一句是：“Happy Time”，另一句是“有黑松就有快乐，有快乐就有黑松”。

快乐！快乐！报纸广告与电视广告的每一个画面，都是充满了快乐的气氛。1972年，有三则全页巨幅的报纸广告和数则1/4页的报纸广告，都是形容青年男女们在海滩上的活跃情景。写出“快乐的日子来到了”，叙述“大海与我们，我们与黑松，在这无垠世界的海边相聚着，你一瓶，我一瓶，舒畅了我们的四肢，在快乐的日子享受新时代的欢乐。”

接着，黑松又打出了10多则1/2页的大幅报纸广告。其重点是放在推销黑松可乐和黑松沙士两种产品上。例如有一幅的标题是“从乡村到都市，统统喝黑松”。其画面的表现是“中间放着一大瓶可乐，左边是乡村景色的图片，右边是都市风光的图片”。再如另一幅的标题是“从夏天到冬天，统统喝黑松”。其画面表现是“中间放着一大瓶沙士，左边是有白雪的冬天景色，右边是爽朗的夏天风光。”

其他描述，尚有“从男人到女人，统统喝黑松”，“从大人到小孩，统统喝黑松”等等。1973年，先后打出了七则大篇幅的彩色报纸广告，三则是全页的，四

则是二分之一页的。画面表现,比上年更精、更美。写出黑松与快乐的人生。黑松与快乐的亲情,黑松与快乐的大地。亦强调了“活跃在大太阳下的黑松沙土”,“滴滴甜蜜,点点柔情的黑松果汁”,“溶入了爱的世界的黑松可乐”,“清凉透顶,有快乐爽意的黑松汽水”。

其电视广告,亦是朝“快乐”的方向表现。

确定了广告对象。每一则平面广告,每部广告影片,都以有蓬勃朝气的青年男女为模特儿,针对着青年男女们的心理而策划极为正确。青年男女是饮料的大宗消耗者,透过青年男女,还能影响到他们的家庭,增加消费耗量。这比过去几年中,强调“拜拜要用黑松”、“庆宴要用黑松”,来得有效得多了,而且还能不断发掘青年消费者的消费潜力。

饮料的销售能增长,与广告有极密切的关系。没有很强的广告,很难称雄于市场。生产者必需不断地利用广告,使消费者经常记住产品的商标和名称。所以黑松一直能保持其销售进展与市场中的优势,得力于广告的效力颇大。